

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»
*(для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «бакалавр»
зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Методичні рекомендації до проведення практичних занять із навчальної дисципліни «Лідерство в публічному управлінні» (для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «бакалавр» зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Л. О. Радіонова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 68 с.

Укладач канд. філос. наук, доц. Л. О. Радіонова

Рецензент

В. П. Солових, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

*Рекомендовано до друку кафедрою філософії і політології,
протокол № 1 від 30. 08. 2019.*

Методичні рекомендації щодо проведення практичних занять складено з метою сформувати у студентів теоретичні та прикладні знання щодо сучасних концепцій управління, моделі публічного управління, стилів управління, відповідно до засад формування нових лідерів у публічному управлінні, підготовки нового покоління фахівців-лідерів із розвитку міських і сільських територій, здатних генерувати ідеї і усвідомлювати зміст цих змін, вирішувати завдання творчо, застосовуючи широкий діапазон соціальних, політичних і культурних технологій та використовуючи інтелектуальні інструменти, що дають змогу уявити картину світу загалом.

ЗМІСТ

Передмова.....	4
1 Навчальна програма дисципліни «Лідерство в публічному управлінні»	5
2 Самостійна навчальна робота студента	8
3 Рекомендації щодо методики самостійного вивчення першоджерел	9
4 Проблемно-пошукові питання. Завдання та вправи для самостійної роботи.....	10
5 Тематика практичних занять та методичні рекомендації до проведення практичних занять.....	13
6 Бібліографічний опис літератури з курсу «Лідерство в публічному управлінні».....	60
7 Електронні адреси провідних бібліотек України.....	61
8 Питання до заліку	62
Список рекомендованих джерел	64

ПЕРЕДМОВА

Практичні заняття є невід'ємною складовою освітнього процесу, важливим фактором, спрямованим на успішне засвоєння сукупності навичок та вмінь, необхідних для становлення та самовдосконалення майбутніх фахівців. Сутність практичних занять полягає у двосторонньому процесі раціональної взаємодії керуючої діяльності викладача і самостійної пізнавальної діяльності студентів, що спрямовано на створення відповідних психолого-педагогічних умов для ефективної самоорганізації навчального процесу. Практичні заняття відносяться до організаційних форм навчання і являє собою вид навчальної діяльності, яке скеровується викладачем опосередковано за допомогою навчальних матеріалів, які відповідають цій меті. Практичні заняття поряд з лекціями є основним засобом засвоєння навчального матеріалу студентами. Зміст практичних занять з конкретного кредитного модулю визначається робочою програмою кредитного модуля, методичними матеріалами, завданнями та вказівками науково-педагогічного працівника.

Практичні заняття – є однією з основних форм роботи студентів вищих закладів при вивченні курсу «Лідерство в публічному управлінні». Вони дають змогу засвоїти закономірності розвитку та функціонування життя суспільства, механізмів влади, управління соціально-політичними процесами. Обговорення та осмислення питань курсу на практичних заняттях дозволяє формувати та відстоювати свою позицію, чітко розуміти свої громадянські права та обов'язки, давати раціонально-критичну оцінку діям різних лідерів, орієнтуватися у міжнародному політичному житті, мати уявлення про місце та статус України в сучасному світі, об'єктивно та критично оцінювати життєво важливу соціальну інформацію. Практичні заняття передбачають самостійну підготовку студентів до них, вироблення навичок добування істини.

За допомогою та під керівництвом викладача на практичних заняттях обговорюються проблеми з курсу, що вивчаються. Студенти безпосередньо беруть участь у дискусіях, зачитують повідомлення, виступають з рефератами, навчаються писати невеликі есе на теми лідерства. В процесі практичних занять студенти закріплюють знання понятійно-категоріального апарату курсу «Лідерство в публічному управлінні», усвідомлюють сутність соціально-політичних феноменів та цінностей, виявляють для себе зміст теорій лідерства та практики минулого та сучасності.

Метою курсу «Лідерство в публічному управлінні» є формування у студентів знань про світопорядок, що змінюється. Розуміння деліберативної і партисипативної демократії як концептуальних засад самоврядування, соціальних змін в сучасному світі. Розглянуто основні поняття і постулати в дослідженні лідерства. Лідерство представлено як складне соціально-економічне явище; показані закономірності і механізми лідерської активності, а також умови і фактори, що забезпечують розвиток лідерства

або перешкоджають цьому процесу. Поряд з традиційними темами (менеджер, влада, мотивація, стиль управління лідера і т. п.) розглядаються ціннісно-сміслові аспекти лідерської активності, що мають істотне значення для розуміння лідерства як явища.

Це відповідає засадам формування нових лідерів територіального розвитку, підготовки нового покоління фахівців-лідерів із розвитку міських і сільських територій, здатних генерувати ідеї і сенс цих змін, вирішувати завдання творчо, застосовуючи широкий діапазон соціальних, політичних і культурних технологій, і використовуючи інтелектуальні інструменти, що дають змогу побачити картину світу загалом.

Програма курсу «Лідерство в публічному управлінні» відводить на практичні заняття 22 годин. Основними елементами цієї методики є: читання літератури і учбових посібників; аналіз та оцінка соціально-політичних явищ з позицій об'єктивності та історизму; рішення проблемно-пошукових завдань з питань запропонованих планами практичних занять; підготовка повідомлень, виступів, доповідей, написання рефератів та виступи з ними на практичних заняттях; участь в обговореннях, «круглих столах»; написання невеликих есе на теми лідерства в публічному управлінні.

1 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА З ДИСЦИПЛІНИ «ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

Основними завданнями вивчення дисципліни «Лідерство в публічному управлінні» є: набуття навичок і вмінь практичного застосування теоретичних, прикладних та інструментальних компонентів соціально-політичного знання; розуміння системної сутності сучасної картини світу; знання характеристик, засобів набуття та використання деліберативної та партисипативної демократії як концептуальної основи самоврядування; аналіз соціальних змін у сучасному світі як чинників формування нових лідерів територіального розвитку.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні знати: стилі управління; сутність іміджу публічної установи; моделі публічного управління; сутність основних управлінських функцій; основи управління організацією: закони, принципи, методи, стилі; особливості управління персоналом публічної сфери; основи управління кар'єрою службовця в публічному управлінні.

Вміти: діяти з позиції соціальної відповідальності, розвивати лідерські якості; підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в команді; керувати конфліктами; підтримувати позитивний імідж публічного службовця та публічної установи.

Мати компетентності: генерувати нові ідеї; мотивувати людей; здатність до організації і планування; знаходити спільну мову з широким колом зацікавлених осіб; ефективно організовувати групову роботу публічної

організації та формувати міждисциплінарну команду; здійснювати адміністрування процесу набору, відбору, просування та стимулювання персоналу публічної організації; здатність до безперервного навчання та саморозвитку, самостійної і автономної праці; діяти з позиції соціальної відповідальності, займати активну життєву та громадянську позицію, розвивати лідерські якості; обґрунтовувати управлінські рішення та забезпечувати спроможність їх правомочність та виконання; досягати успіху; координувати роботу щодо виконання комплексних завдань; розподіляти обов'язки між виконавцями комплексних завдань.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретико-методологічні основи формування нових лідерів в публічному управлінні, аналіз соціальних змін у сучасному світі як чинників формування нових лідерів. Соціальні зміни у сучасному світі як чинники формування сучасних лідерів.

Дисципліна складається з таких змістових модулів: Лідерська проблематика в історії людства. Теоретичні основи лідерства. Основні соціальні зміни в сучасному світі як чинники формування сучасних лідерів

Змістовий модуль 1 Лідерська проблематика в історії людства

Тема 1 Управлінські революції

Перша управлінська революція як релігійно-комерційна: 4–5 тис. років тому – в період формування рабовласницьких держав в Стародавньому Сході. Друга управлінська революція – світсько-адміністративна в області менеджменту відбулася приблизно через тисячу років після першої і пов'язана з ім'ям вавилонського правителя Хаммурапі (1792– 1750 р. до н. е.). Третя управлінська революція як виробничо-будівельна (Цар Навуходоносор II (605–562 рр. до н. е.)). Четверта революція в менеджменті практично збігається з великою індустріальною революцією XVIII – XIX століть, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму. П'ята управлінська революція – менеджерська революція.

Тема 2 Зародження теорії менеджерської революції

Веберівська концепція бюрократії як теоретична платформа менеджерської революції. Бюрократія перетворюється в панівний елемент соціальної структури. Менеджери як соціальний клас. Найбільш повне вираження ідея менеджерської революції (МР) отримала у Бернхайма, який ввів і сам термін «менеджерська революція». У 1958 р Д. Белл ввів термін «мовчазна революція» для позначення МР і дав їй свою інтерпретацію. У 1959 р Р. Дарендорф, найвизначніший теоретик МР, відзначав, що законна власність і формальний контроль відтепер розділені остаточно і тому традиційна теорія класів втратила будь-яку аналітичну цінність. У 60–ті роки потік літератури про МР збільшується, з'являються роботи Р. Сімеонса, Г. Ленскі, Е. Гідденс, Дж. Шумпетера, Р. Самуельсона, М. Смелзера.

Змістовий модуль 2 Теоретичні основи лідерства

Тема 1 Сутність лідерства та теорії природи лідерства

Лідерство як відносини домінування і підпорядкування. Основа лідерства – специфічний тип відносин управління, або лідерський тип. Типи лідерства за масштабністю завдань. Теорії природи лідерства та їх зміст.

Тема 2 Лідерство і типологія лідерства

Менеджер, керівник, лідер в управлінні колективом, їх відмінності, особисті та ділові якості. Види лідерів і їх характеристика. Класична типологія, сучасні підходи до типології лідерства Л. І. Уманського, Б. Д. Баригіна, М. Вебера, Д. Барбера. Психологія особистості як основа лідерства. Індивідуальність людини, її формування, особливості характеристик індивідів для роботи в колективі. Види і форми поведінки людей в колективі. Вплив колективу на поведінку особистості.

Тема 3 Лідерство як управлінський феномен і інтелект в лідерстві

Лідерство в організації, принципова роль лідерства в організації. Критерії порівняння та основні правила поведінки менеджера і менеджера-лідера. Відмінності між менеджерами і лідерами з точки зору створення нових цінностей. Якості, які визначають лідерство в інтелектуальних організаціях. Види інтелекту в лідерстві. Практичний інтелект, соціальний інтелект, емоційний інтелект. Класифікації типів креативного мислення. Класифікація А. Роу.

Змістовий модуль 3 Основні соціальні зміни в сучасному світі як чинники формування сучасних лідерів

Тема 1 Влада і лідерство

Поняття влади як організаційного процесу, види влади, форми і джерела влади. Баланс влади і її форми. Необмежена влада і проблеми, які нею породжуються. Партнерство як елемент корпоративної культури. Ідеологія партнерства. Управління підлеглими, психологічна сумісність в команді.

Тема 2 Ефективність і успішність лідерства

У методичних позиціях складність вивчення ефективності в темі «Лідерство» полягає в необхідності засвоєння основних положень значної кількості різних теорій. Тому розгляду змісту теорії лідерства має передувати їх поділ на певні групи. Розрізняють чотири типи підходів до вивчення лідерства: з позицій особистих якостей лідера, з позицій поведінки лідера, з позицій врахування впливу ситуаційних чинників і з позицій ситуаційного аналізу рис характеру лідера. Кожен із зазначених підходів пропонує своє вирішення проблеми ефективного лідерства, але не претендує на остаточне вирішення цієї проблеми.

Тема 3 Основні напрямки роботи лідера

Роль і значення комунікаційної діяльності в управлінні організацією. Поняття ділового спілкування (комунікації), зміст процесу ділового спілкування, форми ділового спілкування, управлінське спілкування. Поняття і види мотивації як види стимулювання діяльності колективу і працівників. Основні завдання мотивації, мотивація як процес, основні концепції мотивації, методи мотивації. Командоутворення, відмінність команд від робочих груп, життєвий цикл команди. Корпоративна культура як сукупність поглядів, ціннісних орієнтацій і норм поведінки. Елементи системи корпоративної культури, принципи і функції формування корпоративної культури. Види корпоративної культури і їх характеристика. Критерії оцінки корпоративної культури, аналіз практики корпоративної культури. Діловий етикет. Управління конфліктами та стресами, функції конфліктів і форми їх вирішення.

Тема 4 Особливості в лідерстві

Лідерство жінок, концепції гендерного відбору лідерів Б. Гутек, Дж. Боумена, С. Суттон, Р. Кентера. Механізм формування ефективного менеджменту. Встановлення оптимальної взаємодії працівника і його організаційного оточення. Формула успіху діяльності організації. Проблеми управління в організації в перспективі. Соціологія управління персоналом і формування людського капіталу. Поняття і концепції політичного лідерства. Система класифікації політичного лідерства. Політичний стиль лідера. Загальні закономірності у виборі політичного лідера виборцями.

2 САМОСТІЙНА НАВЧАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТА

Вивчення курсу «Лідерство в публічному управлінні» здійснюється, крім лекційних та семінарських форм, у таких формах СРС: самостійна робота з соціально-політичною літературою, конспектування першоджерел.

Самостійна робота магістра над курсом «Лідерство в публічному управлінні» розпочинається з систематичної праці над літературою, яка вказана в навчальних програмах і конспекті лекцій. Вдумливе (часто неодноразове) читання того чи іншого розділу, окремої теми, продумування основних положень, виписки найголовнішого, складання тез прочитаного – все це необхідні засоби оволодіння навчальним матеріалом.

Зазначимо, що процес вивчення повинен бути зорієнтований не стільки на запам'ятовування тих чи інших положень, скільки на їх творче засвоєння і застосування до вирішення поставлених перед магістром проблем.

При вивченні курсу «Лідерство в публічному управлінні» студент знайомиться з системою понять, яка є для нього найчастіше новою і потребує досить складної перебудови мислення. Намагайтесь не формально завчати набір поодиноких положень і термінів, а осмислювати матеріал, роздумувати над прочитаним, щоб розвивати теоретичне мислення, оволодівати

філософсько-соціологічною культурою. Не залишайте невідомі для вас слова, терміни, незнайомі імена, звертайтеся для їх з'ясування до енциклопедій, довідників і словників з історії філософії, соціології, політології. А також творів культурологів, урбанологів.

На заочній формі навчання крім аудиторних занять важливе місце у вивченні курсу «Лідерство в публічному управлінні» займає самостійна робота студентів. Одна з її форм – це виконання письмової контрольної роботи, що одночасно є важливим етапом у підготовці до підсумкового контролю, форма якого передбачена робочою програмою (іспит).

Кожний варіант з тематики контрольної роботи включає одне питання. Під час установчої сесії кожен студент обирає варіант контрольної роботи, яку має виконати самостійно протягом семестру. Вибір магістром варіанту контрольної роботи обумовлений останньою цифрою його залікової книжки.

Виконання письмової контрольної роботи передбачає, по-перше, ознайомлення і використання рекомендованої літератури, по-друге, безпосереднє виконання (написання) контрольної роботи, по-третє, її захист.

Оформлення контрольної роботи має відповідати таким вимогам: письмова контрольна робота починається з титульного листа. Далі йде відповідь на питання відповідно до кожного змістовного модуля. Обсяг контрольної роботи до 20 сторінок шкільного зошита або до 10 сторінок друкованого тексту формату А4. Потім необхідно дати список використаної літератури. В кінці роботи студент вказує число, місяць, рік, коли він здає роботу на кафедру філософії і політології та свій підпис.

Під час сесії студент захищає свою контрольну роботу. Захист контрольної роботи передбачає:

- наявність письмової роботи, що відповідає зазначеним вище вимогам;
- уміння магістра відповідати на контрольні питання роботи.

Успішний захист контрольної роботи є умовою допуску до здачі іспиту.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ З МЕТОДИКИ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ПЕРШОДЖЕРЕЛ

Щоб робота була корисною, треба, перш за все, уважно прочитати в конспекті лекцій матеріал теми, до якої відноситься першоджерело.

Починати вивчення першоджерел рекомендуємо із змісту, передмови і висновку, які дають загальні уявлення про твір. При читанні треба виділяти основні ідеї, постановку питань, їх обґрунтування і вирішення, методи і форми доказів, найбільш яскраві приклади; з'ясовувати невідомі слова, терміни, незнайомі імена, звертаючись до енциклопедій і словників.

Характер запису залежить від ступеня складності твору. Найчастіше виконують *план, тези, виписки і конспект*.

План являє собою перелік основних питань, що розкривають зміст

твору. Він може складатися з назв головних розділів твору, з основних положень.

Тези – це коротко сформульовані принципові положення роботи. Кожна розгорнута теза являє собою певне узагальнення думок і фактів, що викладені автором. Складають тези після вивчення матеріалу.

Виписки – це переказ чи цитування найбільш важливих положень творів.

Конспект – це стислий виклад основних ідей і висновків твору в їх логічній послідовності з цитуванням найбільш значимих думок автора. Конспектування – процес творчий. Нерідко студенти роблять великі виписки, що не дає належного ефекту. В конспекті потрібно вказати прізвище і ініціали (ім'я, по-батькові) автора, назву твору, місце і рік видання, номер тому і сторінки; найважливіші положення, ідеї і висновки – підкреслювати, підзаголовки – виділяти. Для заміток необхідно залишати поля. Добре оформлення конспекту полегшує користування ним, допомагає систематизувати знання при підготовці до занять й іспитів. Існує три види конспектів: текстуальний, вільний, змішаний. Текстуальний конспект передбачає цитування головних положень твору. Він використовується для одержання документально точних виписок з даної роботи. Вільний конспект – це переказ найбільш суттєвих положень твору. Такий конспект вести складніше, але він розвиває здатність самостійно викладати думки. Конспект, який включає поряд з вільним переказом цитування, називається змішаним.

Якщо в лекції викладені переважно висновки, підсумкові істини з тієї чи іншої проблеми, то вивчаючи і конспектуючи першоджерела, студент має можливість простежити за ходом народження істини, одержати навички самостійного мислення, глибоко оволодіти багатим змістом праць великих філософів і соціологів, наукових мислителів.

4 ПРОБЛЕМНО–ПОШУКОВІ ПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ ТА ВПРАВИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Щоб оволодіти знаннями з курсу «Лідерство в публічному управлінні», долучитися до вершин морального і естетичного досвіду людства, недостатньо завчити і запам'ятати деякі, хоч і важливі, положення, їх треба усвідомити, перевірити і закріпити в практиці логічного вирішення проблем і завдань, які ставить перед студентом реальна дійсність.

Значну допомогу студентам можуть надати монографії. Вони покликані активізувати творче мислення студентів, розширити і доповнити арсенал засобів, які направлені на оволодіння теоретичними знаннями й навичками мислення.

Анотація вивченої додаткової літератури є самостійною формою індивідуальної роботи студента, яка потребує відповідного ґрунтовного аналізу запропонованої додаткової літератури на основі ретельного

опрацювання наукового та інших текстів. Анотація є стислою характеристикою змісту книги, статті, інших матеріалів з формуванням власних узагальнень та оцінювань щодо предмета дослідження анованого джерела.

Для анування доцільно дотримуватися такої послідовності:

- визначити головну проблему праці, яка анується (як правило, вона безпосередньо пов'язана із назвою), сформулювати основне запитання, на яке прагне знайти відповідь автор роботи;

- зрозуміти, які завдання ставить перед собою автор задля вирішення проблеми. З цією метою студенту доцільно спрямувати свою увагу насамперед на зміст, де, як правило, чітко видно структуру роботи, а отже, і поставлені автором завдання;

- визначити, що стало поштовхом для автора при написанні праці, яка анується. Зазвичай це може бути: відповідь на позицію іншого автора, яка є об'єктом критики; відсутність чітких систематизованих уявлень стосовно досліджуваної проблеми (так звана «теоретична актуальність»); ситуація, яка виникла в суспільстві та потребує невідкладного осмислення (так звана «практична актуальність»);

- студент має визначити, які погляди, окрім авторського, існують на досліджувану в анованій праці проблему, з ким полемізує автор. Також слід відзначити, які класифікації точок зору стосовно досліджуваної проблеми існують у літературі. У разі відсутності такої класифікації студенту доцільно запропонувати самому зробити подібне узагальнення, принаймні з метою впорядкування матеріалу ануації;

- анууючи літературу, студент повинен простежити хід авторських міркувань, визначити послідовність і логіку викладення матеріалу, відтворивши її в ануації. Слід звернути увагу на методи дослідження, які застосовує автор, та висловити свою думку щодо їх ефективності у досягненні поставленої у роботі мети.

В ануації обов'язково повинно бути зазначено, які результати одержав автор у досліджуваній праці, які висновки він робить. Зауважимо, що ці висновки мають бути викладені в ануації точно, стисло, послідовно, щоб можна було простежити зв'язок між авторською аргументацією та підсумками роботи.

Насамкінець при ануванні доцільно зазначити, які перспективи подальших розвідок існують у даному напрямі, які питання автор залишає невирішеними чи недостатньо з'ясованими. Обсяг ануації складає 5–7 сторінок.

Вибір монографій, статей погоджується з викладачем, який закріплений кафедрою за академічною групою.

Есе, реферати

Есе – наукові, критичні та інші нариси, які відзначаються оригінальністю суджень і вишуканістю форми.

Реферат – стислий огляд з певними узагальненнями літературних та інших джерел, у яких досліджуються питання однієї проблеми.

Есе чи реферат має бути самостійною, завершеною роботою, що відображає наукові інтереси студента, його знання, навички, уміння й виступає формою його залучення до наукового дослідження. Автор повинен показати вміння послідовно, логічно викладати зміст проблеми, яку розглядає. Разом з тим повинно мати місце і творче осмислення, інтерпретація, тлумачення проблеми, хоча б часткове її узагальнення, висловлення своєї аргументованої точки зору щодо її розв'язання.

Есе, реферат має свідчити про наукову культуру студента, володіння необхідними знаннями як класичної, так і сучасної літератури з досліджуваного питання, а також уміння захищати основні положення своєї наукової роботи. Вибираючи тему есе, реферату, слід брати до уваги:

- рівень особистої підготовленості, коло наукових інтересів, схильність до наукового дослідження саме соціології;
- важливість теми, її актуальність і рівень складності;
- можливість консультаційної допомоги кафедри.

Структура есе, реферату з курсу «Лідерство в публічному управлінні» є традиційною: вступ, основна частина, висновок.

У *вступі* з'ясовується актуальність проблеми, її значення, стан вивчення, необхідність проведення дослідження, формулюються конкретні завдання й мета есе, реферату.

В *основній частині* розкривається сама тема дослідження. Автору необхідно не тільки висвітлити основні проблеми обраної теми й можливе їх вирішення, а й показати різні підходи, запропонувати власну інтерпретацію, свої форми й методи розв'язання поставленого питання. Розкриття теми есе, реферату може здійснюватися по-різному: чи в історичному (від минулого до сьогодення), чи в логічному (за головними, істотними, вузловими моментами), чи в актуалістичному плані (від нинішнього часу через його призму до минулого і про минуле).

У *висновках* подається узагальнення важливих положень, резюмується, наскільки вдалося виконати задумане, вирішити заявлене у вступі.

Завершує есе, реферат список використаної літератури.

Обсяг кожного з цих видів робіт має бути не менше 5–7 сторінок

Складання термінологічних словників з курсу «Лідерство в публічному управлінні». Термінологічний словник – це словник термінів та визначень певної галузі знань. Термінологічний словник із курсу «Лідерство в публічному управлінні», має містити тлумачення змісту термінів «Лідерство в публічному управлінні», персональні здобутки провідних дослідників та інші відомості.

Складіть термінологічний словник за однією із тем загальним обсягом 30 термінів. Рекомендований принцип організації словникових статей – алфавітний.

5 ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1 Управлінські революції

1. Перша та друга управлінські революції.
2. Виробничо-будівельна революція.
3. Управлінські революції Нового часу та сучасні.

Ціль заняття: вивчити управлінські революції, їх сутність і відмінності.

Самостійне вивчення основ теми.

Перша управлінська революція. Релігійно-комерційна. Перша революція відбулася 4–5 тис. років тому – в період формування рабовласницьких держав у Стародавньому Сході. У Шумері, Єгипті історики менеджменту відзначили першу трансформацію – перетворення касты священників в касту релігійних функціонерів, тобто менеджерів. Це вдалося зробити завдяки тому, що вони вдало переформулювали релігійні принципи. В результаті на світ з'явився принципово новий тип ділових людей – ще не комерційний ділок або капіталістичний підприємець, але вже і не релігійний діяч, байдужий до всякої наживи. Побічний результат управлінської діяльності жерців – поява писемності. Отже, в результаті першої революції менеджмент сформувався як інструмент комерційної і релігійної діяльності, перетворившись пізніше в соціальний інститут і професійне заняття.

Друга управлінська революція. Світсько-адміністративна.

Друга революція в області менеджменту відбулася приблизно через тисячу років після першої і пов'язана з ім'ям вавилонського правителя Хаммурапі (1792 – 1750 р. до н. е.). Видатне значення кодексу Хаммурапі, який регулював все різноманіття суспільних відносин між соціальними групами населення, полягає в тому, що він створив першу формальну систему адміністрування. Отже, суть другої революції в менеджменті полягає в появі чисто світської манери управління, виникненні формальної системи організації і регулюванні відносин людей, нарешті, в зародженні основ лідерського стилю, а отже, і методів мотивації поведінки.

Третя управлінська революція. Виробничо-будівельна.

Тільки через тисячу років після смерті Хаммурапі Вавилон відроджує колишню славу і знову нагадує про себе як про центр розвитку практики менеджменту. Цар Навуходоносор II (605–562 рр. до н. е.) був автором системи виробничого контролю на текстильних фабриках і зерноховищах. Видатний полководець, він прославився і як талановитий будівельник, який побудував храм богу Мардуку і знамениті зіккурати – культові вежі. Отже, досягнення Навуходоносора II – будівельна діяльність і розробка технічно складних проектів, ефективні методи управління і контролю якості продукції – характеризують третю революцію в менеджменті.

Значну кількість управлінських нововведень можна виявити в Стародавньому Римі. Але найзнаменитіші з них – система територіального управління Діоклетіана (243 – 316 рр. н. е.). І адміністративна ієрархія Римської католицької церкви, використала принципи функціоналізму вже у другому столітті. І зараз її вважають найбільш досконалою формальною організацією західного світу. Її внесок високо оцінюється в таких областях менеджменту, як управління персоналом, система влади і авторитету, спеціалізація функцій.

Четверта управлінська революція. Індустріальна революція – практично збігається з великою індустріальною революцією XVIII – XIX століть, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму. Якщо раніше ті чи інші відкриття, що збагатили менеджмент, відбувалися час від часу і поділялися між собою значними проміжками часу, то тепер вони стали звичайним явищем. Індустріальна революція зробила набагато більш істотний вплив на теорію і практику управління, ніж всі попередні революції. У міру того як індустрія перетинала кордони спочатку мануфактури (ручного фабрики), а потім і старої фабричної системи (ранньої машинної фабрики XIX століття), дозрівала сучасна система акціонерного капіталу, а власники все більше віддалялися від заняття бізнесом як економічною діяльністю, націленою на отримання прибутку. Керівник власник, тобто капіталіст, поступово був замінений сотнями, якщо не тисячами акціонерів. Утвердилася нова, диверсифікована (розпорошена) форма власності. Замість єдиного власника з'явилося безліч акціонерів, тобто спільних (пайових) власників капіталу. Замість єдиного керівника власника – кілька найманих менеджерів-невласників, рекрутованих з усіх, а не тільки з привілейованих класів.

Нова система власності прискорила розвиток промисловості. Вона привела до відокремлення управління від виробництва і капіталу, а потім і до перетворення адміністрації та менеджменту в самостійну економічну силу. Відбувається професіоналізація і спеціалізація менеджменту.

Управління вимагало спеціальних знань, навичок і умінь професіоналів. Управління перетворювалося в сукупність прийомів, методів, принципів, інструментів і техніки, для користування якими треба було спеціально навчатися.

Отже, спочатку менеджер і власник – одна особа. Потім управління відокремлюється від капіталу і виробництва, замість одного капіталіста-менеджера виникають два співтовариства: акціонери і наймані керівники. Менеджерів багато, і кожен стежить за конкретною функцією: плануванням, виробництвом, постачанням. Після цього функція кожного менеджера-фахівця знову дробиться і замість однієї людини з'являється співтовариство фахівців, які утворюють планове бюро, конструкторський відділ, бюро контролю. Менеджер відтепер координує роботу фахівців.

П'ята управлінська революція. Менеджерська революція. З появою класу професійних менеджерів і відділенням його від класу

капіталістів стало можливим говорити про новий радикальний переворот в суспільстві, який потрібно вважати п'ятою революцією в управлінні. Її змістом стало перетворення менеджерів спочатку в професійну страту, а потім в окремих від капіталістів соціальний клас. Укрупнення підприємств і поява акціонерної форми власності сприяють витісненню індивідуального капіталіста з виробництва так, як ручна праця витісняється машинним. Енгельс і Маркс закликають капіталіста «піти у відставку», поступитися своїм місцем робітничого класу. Формується теорія соціалістичної революції. Вебер також пропонує капіталісту подати у відставку, але поступитися місцем менеджерам і чиновникам. Вебер заклав основи теорії менеджерської революції і соціології бюрократії.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Що було сформовано в результаті першої управлінської революції?
2. Чому друга управлінська революція називається світсько-адміністративна?
3. У чому полягає лідерський стиль Хаммурапі?
4. Чому третя управлінська революція називається виробничо-будівельною?
5. Що означає «професіоналізація менеджменту»?
6. Що сприяло початку четвертої революції в управлінні?
7. У чому полягає основний зміст менеджерської революції?

Бібліографічний список до теми 1

1. Кузес Дж. Познер Б. Вызов лидера. М. : Юрайт, 2009. 429 с.
2. Кузес Дж. Познер Б. Наследие лидера. М. : Юрайт, 2009. 170 с.
3. Куярова Л. Лидерство в организации: влияние гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макатрова // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 113-123.
4. Лапыгин. Ю. Н. Теория менеджмента : [учеб. пособие] / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.
5. Менеджмент: [учеб. для бакалавров] / [Под общ. ред. А. Л. Гпоненко]. М. : Изд-во Юрайт, 2013. 396 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.]. М. : Диалектика, 2008. 702 с.
7. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібник / В. В. Москаленко. К. : Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
8. Обозов Н. Н. Психологическая культура взаимных отношений / Н. Н. Обозов. К. : Лыбидь, 1990. 112 с.
9. Петровская Л. А. Развитие компетентного общения как одно из направлений оказания психологической помощи / Л. А. Петровская // Введение в практическую социальную психологию. М. : Смысл, 1996. С. 150-166.

10. Селезнева Е. В. Лидерство : учеб. для бакалавров / Е. В. Селезнева. М. : Юрайт, 2014. 429 с.

Тема 2. Зародження теорії менеджерської революції

1. Бюрократизація управлінського апарату
2. Менеджери як соціальний клас
3. Нова управлінська революція

Мета заняття: вивчити концепції бюрократії, сутність менеджерської революції, її еволюцію в соціумі.

Самостійне вивчення основ теми.

Посилення і панування бюрократії. М. Вебер писав і про посилення ролі адміністрації в державному і приватному секторах економіки. Адміністрація вже захопила панівні висоти в суспільному житті і перетворилася в самостійну соціальну страту. Бюрократія несумісна з участю всіх або більшості членів організації в прийнятті управлінських рішень. Вона вважає тільки себе компетентною в таких діях, вважаючи, що управління – функція професіоналів. Чиновники – це, перш за все, ті, хто пройшов спеціальну підготовку і займається управлінням все життя. Ускладнення управління виробництвом призводить до монопольного захоплення ключових позицій «статусною групою», що має свою ідеологію і систему цінностей. Відбувається тотальна бюрократизація управлінського апарату.

Менеджери як соціальний клас. У 1941 р Дж. Бернхайм пише книгу «Менеджерська революція», основний пафос якої полягає в тому, що клас капіталістів практично витіснений класом керуючих. Власність, вважає **Бернхайм**, це не просто капітал чи опрідечена праця, а перш за все контроль. Якщо немає контролю, то немає і власності. Але контроль знаходиться тепер в руках менеджерів, а власності, в колишньому її розумінні, не існує. **Відокремлення власності від контролю.** Найбільш повне вираження ідея менеджерської революції (МР) отримала у Бернхайму, який ввів і сам термін «менеджерська революція». Якщо власність означає контроль, то їх поділ означає зникнення власності як соціального явища, що має самостійне існування, вважав цей вчений.

Менеджмент-Бум свого апогею інтерес до управління досяг в середині 50–х років. Друкер говорить в зв'язку з цим про сьогодення менеджмент-буму, коли ідея менеджерської революції (МР) охопила сферу не тільки наукової, а й буденної свідомості. Академічна соціологія «підключила» теорію МР до пояснення соціальної структури. У 1953 р. П. Сорокін заявив про трансформацію капіталістичного класу в менеджментський, а Т. Парсонс – про перехід контролю над виробництвом, який належав колись сім'ям – власникам корпорацій, до управлінського і технічного персоналу.

У 1958 р. Д. Белл ввів термін «**мовчазна революція**» для позначення МР і дав їй свою інтерпретацію. У 1959 р. **Р. Дарендорф**, найвизначніший теоретик МР, відзначав, що законна власність і формальний контроль відтепер розділені остаточно і тому традиційна теорія класів втратила будь-

яку аналітичну цінність. У 60–ті роки потік літератури про МР збільшується, з'являються роботи Р. Сімеонса, Г. Ленські, Е. Гідденс, Дж. Шумпетера, Р. Самуельсона, М. Смелзера.

Чи чекає на нас нова управлінська революція? Швидко розвивається так званий «третій сектор». Це не сфера бізнесу, де зародився менеджмент, і не урядова сфера, куди він потім перекочував, і яку підпорядкував собі. Йдеться про громадську діяльність пересічних громадян, число добровольців, які працюють в громадських організаціях, швидко зростає. Поки що немає точних статистичних даних про «третій сектор», але безперечним є те, каже П. Друкер, що він є зараз найбільшим «роботодавцем» в країні. Менеджмент універсальний і готовий перебудувати будь-яку сферу людської діяльності на раціональних засадах. Проник він і в «третій сектор». До добровольців відносяться як до неоплачуваних співробітників, а не як до випадкових любителів. По суті «третій сектор» – альтернатива одержавлення суспільного життя, перетворення її в формальний придаток і виконавця вказівок «зверху». А раз так, то у добровільного руху нової форми участі в суспільному житті – велике майбутнє у всіх країнах. Хтозна, може бути, ми стаємо свідками зародження нової революції в менеджменті, каже П. Друкер.

Питання для самоконтролю і повторення

1. У чому полягає Веберівська концепція бюрократії?
2. Яким чином бюрократія перетворюється в пануючий елемент соціальної структури?
3. Хто ввів термін «менеджерська революція»?
4. Що означає «мовчазна революція» Д. Белла?
5. Чи чекає на нас нова управлінська революція?

Бібліографічний список до теми 2

1. Кузес Дж. Вызов лидера / Дж. Кузес, Б. Познер. М. : Юрайт, 2009. 429 с.
2. Кузес Дж. Наследие лидера / Дж. Кузес, Б. Познер. М. : Юрайт, 2009. 170 с.
3. Куярова Л. Лидерство в организации: влияние гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макатрова // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 113-123.
4. Лапыгин. Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. М. : ИНФРА М, 2011. 329 с
5. Ли Б. Принцип власти. Влияние с уважением и честью / Б. Ли. [Пер с англ.]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
6. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях [Под ред. Ван Книппенберг Даан, Майкл А. Хогг]. М. : Гуманитарный центр, 2012.
7. Менеджмент : [учеб. для бакалавров] / [Под общ. ред. А. Л. Гпоненко]. М. : Изд-во Юрайт, 2013. 396 с.

8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури] ; [пер. с англ.] М. : Диалектика, 2008. 702 с.

9. Обозов Н. Н. Психологическая культура взаимных отношений / Н. Н. Обозов. К. : Лыбидь, 1990. 112 с.

10. Селезнева, Е. В. Лидерство : учеб. для бакалавров / Е. В. Селезнева. М. : Юрайт, 2014. 429 с.

Тема 3 Сутність лідерства та теорії природи лідерства

1. Сутність та загальні характеристики лідерства.

2. Теорії лідерства.

Мета заняття: вивчити основні теорії лідерства, їх сутність і відмінності.

Самостійне вивчення основ теми.

Загальноприйнятими теоріями лідерства є наступні: теорія лідерських рис. Які особливості або риси роблять людину лідером? Ранні теорії лідерських рис, висхідні ще до Стародавньої Греції Риму, стверджували, що індивід народжується або з якостями, необхідними для лідера, або без них. Вважається, що знамениті історичні особистості мали природні здібності піднятися над будь-якою ситуацією і стати лідером.

Згодом, під впливом *біхевіористської школи*, дослідники погодилися з тим фактом, що лідерські якості можуть бути не тільки вродженими, а й набутими в результаті навчання або життєвого досвіду. Увага переключилася на пошук універсальних якостей, притаманних лідерам. В результаті досліджень виявилось, що єдиною постійною характеристикою виявився інтелект.

Теорія лідерських рис, як і концепція рис особистості, призвела до прогресу в описі феномена лідерства. Цей підхід існує дотепер, але сьогодні основна увага приділяється не особистим якостям, а навичкам, пов'язаним з роботою.

Групова теорія лідерства. Групові теорії лідерства ґрунтуються на ідеях соціальної психології, зокрема на класичній теорії обміну. Для досягнення групових цілей повинен існувати позитивний обмін між лідером і його послідовниками. Теорії обміну припускають, що члени групи вносять певний внесок за свій рахунок, а отримують вигоди за рахунок всіх учасників групи або інших її членів. Така взаємодія триває тому, що члени групи знаходять соціальний обмін взаємно корисним. Лідерство – це процес обміну між лідером і послідовниками.

Ситуаційна теорія лідерства. Ця модель охоплює стиль лідерства в сприятливій ситуації. Ситуація є сприятливою для лідера, якщо високі наступні показники:

- взаємодія між лідером і членами групи;
- ступінь структурування завдання;
- позиційна влада лідера, що визначається його формальними повноваженнями.

У дуже сприятливих умовах, коли у лідера є влада, неформальна підтримка і досить чітко певне завдання, група готова бути провідною і очікує розпоряджень. У найнесприятливішій ситуації лідер, який приймає неправильні рішення, виявляється в кращому становищі, ніж лідер, котрий взагалі не приймає рішень.

Теорія лідерства «шлях-мета». Це є широко визнаною теорією, яка розвивалася в рамках концепції теорії очікування. Вона намагається пояснити вплив, який виявляє поведінку лідера на мотивацію його підлеглих, їх задоволеність і діяльність.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Які ідеї Ф. Ніцше зробили помітний вплив на формування сучасної теорії лідерства?
2. Сформулюйте концепцію наслідування Г. Тарда.
3. Назвіть основні підходи до вивчення проблеми.
4. Як тлумачиться природа лідерства в рамках «теорії рис»?
5. Виділіть сильні і слабкі сторони «теорії рис» лідера.
6. Як розуміється сутність лідерства в рамках ситуаційного підходу?
7. Які основні елементи ситуації виділяв Гібб?

Бібліографічний список до теми 3

1. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування // Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Макс Вебер ; / [перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого]. Київ, 1998. С. 157-272.
2. Вебер М. Покликання до політики // Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Макс Вебер / [перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого]. Київ, 1998. С. 173-191.
3. Вебер М. «Об'єктивність» соціально-наукового пізнання // Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Макс Вебер [перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого]. К., 1998. С. 192-264.
4. Вебер М. Господарство і суспільство / Макс Вебер ; [пер. з нім. М. Кушнір]. К. : Всесвіт, 2013. 112 с.
5. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт. [Пер с англ.]. М. : Эксмо, 2007. 480 с.
6. Друкер П. Эффективный руководитель / [пер. с англ. О. Чернявской]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012 240 с.
7. Эллиот Джей. Стив Джобс. Уроки лидерства / Джей Эллиот, Уильям Саймон. [Пер с англ.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. 227 с.
8. Куярова Л. Лидерство в организации: влияние гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макатрова // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 113-123.
9. Лапыгин. Ю. Н. Теория менеджмента : [учеб. пособие] / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.
10. Максвелл Дж. Лидерство : учеб. / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2009. 400 с.

Тема 4 Лідерство і типологія лідерства

1. Лідерство і керівництво.

2. Сучасні моделі лідерства.

Мета заняття: розглянути класифікації лідерства (типології) і встановити принципові відмінності в них, а також вивчити функції лідера – загальні і конкретні.

Самостійне вивчення основ теми.

Багатство сторін, аспектів лідерства визначає багатоманітність його типології. Найбільш простою і широко поширеною класифікацією лідерства в організації є виділення його трьох типів.

1) Ділове лідерство. Воно характерне для груп, що виникають на основі виробничих цілей. В його основі лежать такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, досвід і т. п. Ділове лідерство найбільш сильно впливає на ефективність керівництва.

2) Емоційне лідерство. Воно виникає в соціально-психологічних групах на основі людських симпатій, привабливості міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює теплоту, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту.

3) Ситуативне лідерство. Інакше кажучи, за своєю природою воно може бути і діловим, і емоційним. Однак його відмінною рисою є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації, наприклад при загальній розгубленості під час пожежі.

Є й інші класифікації лідерства в залежності від типів лідера. У лекційному курсі, в джерелах літератури необхідно вивчити типи лідерів, виділені в сучасній політології, вивчити типологію М. Вебера, типи лідерів по Д. Барбер. Крім цього необхідно розглянути функції лідера: загальні, конкретні.

Керівництво як системний феномен. Імовірнісна модель ефективності керівництва Ф. Фідлера

Роботи Фідлера і його послідовників були засновані на широко поширених дослідженнях соціальної перцепції як феномена «пріоритетного тотожності», що отримав назву індексу АС. Вперше це явище було виявлено в 1948 р, коли виявилось що досвідчені та ефективні терапевти відрізняються від менш ефективних тим, що вони мають більш виражену тенденцію сприймати різних пацієнтів як дуже схожих на самого себе, що явно вказує на певний розвиток емпатичних здібностей, які дуже істотні в діяльності. Звідси виникла гіпотеза, що по мірі суб'єктивно сприйманого подібності якої людини з самим собою можна прогнозувати ефект взаємодії суб'єкта з іншими людьми. Дана властивість особистості визначається переважно шляхом зіставлення самооцінок особистості за деякими властивостями і його ж оцінок іншої людини.

Мабуть, однією з найбільш значних спроб системної репрезентації керівництва, причому, що має велике значення, стосовно малої групи, є теоретична конструкція, запропонована Ф. Фідлером. Найчастіше вона іменується як «імовірнісна модель ефективності керівництва», а іноді – як «імовірнісна теорія керівництва», укладаючи, таким чином, вже в самій своїй назві системне початок. Підхід Ф. Фідлера користується достатнім визнанням серед фахівців, він успішно апробований в сотнях лабораторних і польових досліджень, проведених у багатьох країнах світу, пройшов ряд спеціальних перевірок на валідність. Зупинимося коротко на змісті самого обговорюваного конструкту.

Він включає ряд змінних, що носять як психологічний, так і непсихологічний характер. До числа психологічних складових «імовірнісної моделі» відносяться: особистісна (або ширше – особистісно-стильова) характеристика керівника і особливості ситуації, в якій він функціонує. Непсихологічний частина моделі представлена показниками ефективності (продуктивності) діяльності керівника. Змістовно названі змінні розкриваються наступним чином.

Що стосується особистісно-стильової змінної моделі, то операційно вона виражена оцінкою, що дається керівником співробітнику, якому віддається найменша перевага (скорочено – оцінка НПС) і фіксується спеціальної виміральної шкалою. Оцінка НПС найчастіше трактується, як:

а) характеристика стилю керівництва (в континуумі «авторитарний – демократичний» або «інструментально орієнтований – особистісно орієнтований», де лівому полюсу властива низька оцінка НПС, а правому – висока);

б) показник когнітивної складності суб'єкта (наприклад, в дисертаційному дослідженні В. п. Соловйова були отримані факти, що свідчать, що для так званих когнітивно простих суб'єктів типовіша низька оцінка НПС, а для когнітивно складних – висока); в) відображення мотиваційної структури особистості керівника (виходячи з домінуючих в цій структурі цілей: або інструментального, з низькою оцінкою НПС, або емоційного, з високою оцінкою НПС, типу). Причому мотиваційна трактування НПС є в останні роки, мабуть, найбільш вживаною.

Інша психологічна складова фідлеровської моделі – параметри ситуації, в якій діє керівник. Таких параметрів три: ступінь сприятливості відносин керівника з підлеглими; величина позиції влади (впливу) керівника в групі (маючи на увазі, зокрема, його можливості в контролі за діями підлеглих і використанні різних засобів стимулювання їх активності); структура групової задачі. Сукупна кількісна оцінку (по спеціально розробленим шкалами) всіх перерахованих вище параметрів дає уявлення про величину здійснюваного керівником «ситуаційного контролю» (СК), т. е. Рівень володіння ним ситуацією функціонування групи.

Нарешті, непсихологічний компонента моделі – ефективність діяльності керівника – представлена, як говорилося вище, показниками

продуктивності групи, т. е. успішності виконання даної конкретної групою саме тих завдань, для вирішення яких вона безпосередньо створена. Зауважимо також, що в ряді досліджень, виконаних в контексті обговорюваного підходу, робилися спроби розширити розуміння групової ефективності за рахунок включення в неї ще й змінної задоволеності. Однак все ж, як правило, фахівці, звертаючись до аналізу «ймовірнісної моделі», розглядають ефективність виключно як аналог продуктивності.

Згідно «ймовірнісної моделі» керівники з низькою оцінкою НПС більш ефективні в сильно і слабо контрольованих ними ситуаціях (т. е. при відповідно високому і низькому СК), а керівники з високою оцінкою НПС найбільш ефективні в помірно контрольованих ними ситуаціях (т. е. при помірному СК). Іншими словами, зв'язок між особистісної (або особистісно–стильової) орієнтацією керівника (репрезентувати оцінкою НПС) і його ефективністю носить імовірнісний характер, будучи обумовленої ступенем його контролю над ситуацією.

З вищесказаного цілком очевидно, що ступінь СК керівника може варіювати від ситуації до ситуації. Дійсно, модель передбачає 8 типів ситуацій, що розрізняються між собою за характеристиками ситуаційних змінних і, отже, за ступенем СК керівника. Причому для кожного з них Ф. Філер і його співробітниками на основі матеріалів великого числа робіт визначено середні величини (свого роду нормативи) кореляцій оцінки керівником НПС з показниками групової ефективності.

Досвід конкретної роботи з «ймовірнісною моделлю» стимулював ряд критичних міркувань на адресу обговорюваного підходу. Йдеться головним чином про напрямки подальшого вдосконалення моделі, в зв'язку з чим представляється необхідним:

- а) пошук адекватної теоретичної інтерпретації окремих її компонентів (наприклад, оцінки НПС);
- б) включення в модель додаткових (логічно обґрунтованих) ситуаційних змінних;
- в) облік динаміки групових процесів, етапності групового розвитку;
- г) розширення переліку критеріїв груповий ефективності, в число яких необхідно включити, зокрема, такий традиційний показник, як задоволеність груповим членством.

Крім того, потребує вдосконалення методичне оснащення моделі. Проте, не дивлячись на всі критичні моменти обговорюваного підходу, він є вельми перспективним, перш за все в практичному відношенні, напрямком системної розробки проблематики керівництва, хоча цілком очевидно, що поки ще дослідники багато в чому знаходяться лише у самих його витоків.

Сучасні моделі лідерства

Модель атрибутивного лідерства

Ця концепція спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно–наслідковий зв'язок між тим, що сталося, і тим, що люди вважають причиною того, що сталося. Атрибутивний підхід до лідерства заснований на

тому, що висновки лідера, так само як і поведінка членів групи, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Спостерігаючи за роботою підлеглих, лідер отримує інформацію про те, як вона виконується, і вибирає стиль своєї поведінки, найбільш адекватний ситуації. Знання причин, які створили ситуацію, посилює лідерське розуміння і здатність передбачити реакцію людей на те, що сталося.

Визначення лідером причин поведінки підлеглого базується на трьох складових: особистості, про саму роботу і організаційному оточенні (обставин).

При пошуку причин лідер намагається отримати інформацію про поведінку підлеглого трьох типів: ступінь відмінності, послідовність і ступінь унікальності.

По-перше, це пов'язано з бажанням керівника зрозуміти зв'язок між поведінкою і роботою, з точки зору того, наскільки дану поведінку можна приписати відмітним особливостям завдання.

По-друге, лідера цікавить те, наскільки підлеглий послідовний у прояві даної поведінки або як часто така поведінка у нього проявляється.

По-третє, лідер враховує, наскільки інші підлегли поводяться таким же чином, тобто чи є дана поведінка унікальним, характерним для одного підлеглого або спостерігається у багатьох.

На описаний процес визначення лідером причин того, що сталося впливають атрибутивні регулятори, або перешкоди, які спотворюють його сприйняття і змушують лідера бути непослідовним у своїй поведінці. Чим більше поведінка підлеглого бачиться лідеру як результат його особистісних характеристик (внутрішні причини), тим більше лідер покладає на підлеглого відповідальність за результати. У цьому випадку окремі риси особистості підлеглого стають атрибутивними перешкодами.

Взаємозв'язок між встановленими лідером причинами результатів роботи і його наступним поведінкою визначається тим, хто, на думку лідера, повинен нести відповідальність за те, що сталося.

Подальші дослідження показали, що в рамках даної моделі швидше за все відбувається не просто вплив лідера на поведінку підлеглого, а взаємодія лідера і підлеглого. При цьому в залежності від ефективності лідерства спіраль відносин «лідер – підлеглий» може розкручуватися вгору (дають більший ефект) або вниз (менший ефект). Останнє в кінцевому рахунку може привести до розриву відносин між учасниками: звільнення працівника або догляду керівника.

Модель харизматичного лідерства

Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, викликає підтримку і визнання лідерства, що забезпечує владу над членами групи. Багато визначають харизму як набір специфічних лідерських якостей, що і лягло в основу даної концепції харизматичного лідерства.

Харизматичним вважається той лідер, який, в силу своїх особистісних якостей і стилю керівництва, здатний робити глибокий вплив на членів групи. Лідери цього типу відчують високу потребу у владі, в діяльності і переконані в моральній правоті того, у що вони вірять. Потреба у владі мотивує їх прагнення стати лідерами. В цілому харизматичному лідерові приписують: впевненість в собі; високу чутливість до зовнішнього оточення; бачення вирішення проблеми за межами статус-кво, вміння звести це бачення до рівня, зрозумілого членам групи і спонукає їх до дій; неординарне поведінка в реалізації свого бачення.

Вважається, що спочатку необхідно розвинути чутливість до виявлення проблеми, потім розвинути бачення ідеалізованих шляхів її вирішення. В бачення повинно бути включено щось нове, раніше ніким не запропоноване. Наступний крок пов'язаний зі здатністю лідера передати своє значення за допомогою міжособистісної комунікації членам групи таким чином, щоб це справило на них сильне враження і стимулювало до дій. Далі для згуртування групи навколо себе лідеру важливо розвинути відносини довіри з ними, виявляючи такі якості, як знання справи, вміння домагатися успіху, прийняття на себе відповідальності за ризик і вчинення неординарних дій чи вчинків. На заключному етапі лідер зобов'язаний продемонструвати здатність до реалізації свого бачення через делегування повноважень членам групи.

Практика показує, що харизматичне лідерство частіше підходить в тих випадках, коли члени групи сильно ідеологізують свої бажання та шляхи їх задоволення. Це багато в чому пояснює більш часте наявність харизми у лідерів, які проявляють себе в політиці, релігії, військових діях. Для бізнесу важливість харизматичного лідерства зростає в міру необхідності проведення радикальних змін в критичній ситуації.

Модель перетворюючого лідерства

Поняття перетворюючого, або реформаторського лідерства має багато спільного з харизматичним лідерством, але трактується інакше. Лідер-реформатор мотивує членів групи шляхом підвищення рівня їх свідомості в сприйнятті важливості поставленої мети, надання їм можливості поєднати свої особисті інтереси із загальною метою, створення атмосфери довіри та переконання членів групи в необхідності саморозвитку.

Модель має ряд відмінних моментів.

По-перше, визнається необхідним для лідера впливати на членів групи шляхом залучення їх до участі в управлінні, бути самому частиною групи. Від членів групи потрібно не сліпе слідування за лідером, а критична оцінка наданих можливостей і усвідомлений підхід до своїх дій, зменшення впливу емоцій і збільшення значимості раціональності в поведінці.

По-друге, оскільки атмосфера довіри розвиває сильну взаємозалежність між лідером і членами групи, виникає серйозна небезпека того, керівник оточить себе угодовцями або ж, навпаки, піде на поводу у підлеглих.

Питання для самоконтролю і повторення

1. На якій підставі побудував свою класифікацію М. Вебер, і які типи лідерства він виділяв?
2. Які відмінні риси харизматичного лідерства?
3. Що таке стиль лідерства?
4. Назвіть і охарактеризуйте суть основних стилів лідерства.
5. Від яких факторів залежить ефективність лідерського стилю?

Бібліографічний список до теми 4

1. Вебер М. Господарство і суспільство / Макс Вебер ; [пер. з нім. М. Кушнір]. К. : Всесвіт, 2013. 112 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, Процесс : [учеб.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М. : Изд-во МГУ, 2006. 416 с.
3. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности : [пер. с англ.]. М. : Манн, 2008. 125 с.
4. Кузес Дж. Вызов лидера / Дж. Кузес, Б. Познер. М. : Юрайт, 2009. 429 с.
5. Кузес Дж. Наследие лидера / Дж. Кузес, Б. Познер. М. : Юрайт, 2009. 170 с.
6. Лапыгин. Ю. Н. Теория менеджмента : [учеб. пособие] / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.
7. Менеджмент : [учеб. для бакалавров] / [под общ ред. А. Л. Гпоненко]. М. : Изд-во Юрайт, 2013. 396 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. М. : Диалектика, 2008. 702 с.
9. Селезнева Е. В. Лидерство : [учеб. для бакалавров] / Е. В. Селезнева. М. : Юрайт, 2014. 429 с.
10. Уэлтер Б. Подготовленный разум: 8 навыков современного лидера /Б. Уэлтер, Дж. Эгмон [пер. с англ.]. М. : Эксмо, 2008.

Тема 5 Лідерство як управлінський феномен і інтелект в лідерстві

1. Стилi управлiння.
2. Лiдерство i культура.

Мета заняття: полягає у вивченні теоретичних і практичних аспектів вивчення поняття лідерства в рамках менеджменту та соціальної психології.

Самостійне вивчення основ теми.

Говорячи про лідерство в соціально-психологічному плані, необхідно розуміти, що це одночасно і риса характеру, що реалізується в діях конкретної особистості, і процес одночасно.

У першому випадку мається на увазі особливість особистості, яка реалізується по відношенню до її власного життя і виражається в самостійному прийнятті рішень, категоричності суджень, високій самооцінці та ін.

У другому випадку неминучим є розуміння лідерства як процесу «управління» (здебільшого неформального) іншими людьми (малою групою, колективом). Нашаровуючись один на одного, дані контексти розширюють значення поняття «лідер» (так само, як відбувається поглиблення поняття «керівник» при поєднанні контекстів змісту понять «лідер» і «керівник»).

У буквальному сенсі, лідер – це той, хто йде попереду (так його тлумачить і словник російської мови). Однак розуміти його так, значить ставитися до значення слова занадто прямолінійно. Лідер – це «душа» групи або колективу, а значить і способи, за допомогою яких лідер досягає чільного місця в колективі, будується на принципах, відмінних від принципів керівництва. До таких належать: орієнтація на особистісне ставлення до інших людей (на відміну від посадової спрямованості керівної лінії) і спільну діяльність, «союзництво» з творчими психічними процесами, ініціативності в починаннях, новаторства і рішучості.

Разом з тим, не можна не заперечувати, що лідерство в своїй суті не передбачає наявності владного елемента. Але, на відміну від керівництва, ця влада не закріплена посадовою інструкцією, а ґрунтується тільки на особистому авторитеті. Це означає, що в корені, в своєму основному значенні процеси лідерства та керівництва є аналогічними, але проявляються на різних рівнях. Лідерство – це процес, що протікає на міжособистісному рівні, а керівництво – процес, що протікає на посадовому рівні. Таким чином, необхідно чітко визначити інтегральні та диференціальні риси категорій лідерства і керівництва в рамках теорії управління.

У будь-якій групі виділяється керівник, лідер. Він може бути призначений офіційно, а може і не займати ніякого офіційного положення, але фактично керувати колективом в силу своїх організаторських здібностей. Керівник призначений офіційно, ззовні, а лідер висувається «знизу». Лідер не тільки направляє і веде своїх послідовників, а й хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але і хочуть йти за ним. Дослідження показують, що знання і здібності лідера оцінюються людьми завжди значно вище, ніж відповідні якості інших членів групи. Лідер має певні властивості, рисами, завдяки яким він висувається в лідери. Лідеру притаманні такі психологічні якості: впевненість в собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як досконале знання своєї справи, сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності. Однак аналіз реальних груп показав, що часом лідером стає людина, і у якого переліченими якостями, і, з іншого боку, людина може мати дані якості, але не бути лідером. Виникла ситуативна теорія лідерства, за якою лідером стає та людина, яка при виникненні в групі будь-якої ситуації має якості, властивості, здібності, досвід, необхідні для оптимального вирішення цієї ситуації для даної групи. У різних ситуаціях група висуває різних людей як лідера.

У дослідженнях Б. Д. Паригін виділені типи лідерів залежно від характеру діяльності (універсальний лідер, ситуативний лідер), її змісту

(лідер-натхненник, лідер-виконавець, діловий лідер, емоційний лідер) і **стилю керівництва** (авторитарний лідер, демократичний лідер). Таким чином, лідером групи може стати тільки той, хто здатний привести групу до вирішення тих чи інших групових ситуацій, проблем, завдань, хто несе в собі найбільш важливі для цієї групи особистісні риси, хто несе в собі і розділяє ті цінності, які притаманні групі. Лідер – це ніби дзеркало групи, лідер з'являється в даній конкретній групі, яка група – такий і лідер. Людина, яка є лідером в одній групі, зовсім не обов'язково стане знову лідером в іншій групі (група інша, інші цінності, інші очікування і вимоги до лідера).

З точки зору **масштабності** вирішуваних завдань виділяють:

1) побутової тип лідерства (у шкільних, студентських групах, дозвільних об'єднаннях, в сім'ї);

2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, в різних суспільствах: спортивних, творчих і т.д.);

3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Існує безсумнівний зв'язок між долею лідера побутового, лідера соціального і лідера політичного. Перший завжди має можливість висунутися в лідери іншого типу. Структура механізмів впливу лідерів на масу залежить від властивостей послідовників. Лідер знаходиться в сильній залежності від колективу. Група, маючи образ лідера – модель, вимагає від реального лідера, з одного боку, відповідності їй, а з іншого – від лідера потрібна здатність виражати інтереси групи. Тільки при дотриманні цієї умови послідовники не просто йдуть за цим лідером, але і бажають йти за ним.

Стилі управління. Виділяють наступні стилі управління. **Авторитарний** (або директивний, або диктаторський) – для нього характерне жорстке одноосібне ухвалення керівником всіх рішень («мінімум демократії»), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з загрозою покарання («максимум контролю»), відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи за критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути хорошим), але недоліків більше, ніж достоїнств:

1) висока ймовірність помилкових рішень;

2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;

3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм становищем у колективі;

4) несприятливий психологічний клімат («підлабузники», «козли відпущення», інтриги) обумовлює підвищену психологічно-стресову ситуацію, шкідливу для психічного та фізичного здоров'я. Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т. п.).

Демократичний (чи колективний) – управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив

співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»), керівник виявляє інтерес і доброзичливе увагу до особистості співробітників, враховує їх інтереси, потреби, особливості. Демократичний стиль є найбільш ефективним, так як він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, психологічно комунікативних здібностях керівника.

Ліберально-анархічний (або потурання, або нейтральний) – характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (всі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти), а з іншого боку, «мінімумом контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив), внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат в колективі несприятливий, немає ніякої співпраці, немає стимулу сумлінно трудитися, розділи роботи складаються з окремих інтересів лідерів підгрупи, можливі приховані і явні конфлікти, йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Непоследовний (алогічний) – проявляється в непередбачуваному переході керівником від одного стилю до іншого (то авторитарний, то демократичний, то знову авторитарний, і т. п.), що обумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальна кількість конфліктів і проблем.

Стиль управління ефективного менеджера відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом.

Ситуативний стиль управління гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу. Ефективним стилем управління (на думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту) є **партісіпатівний** стиль. Цей стиль доцільний в наукомістких виробництвах, в фірмах новаторського типу, в наукових організаціях.

Хаус у своїй теорії шляхів і цілей виділяє **чотири типи лідерства**:

1) **директивний** (направляючий) тип лідерства характеризується повідомленням підлеглих про те, чого їм слід чекати, і забезпеченням конкретного керівництва щодо того, що повинно бути зроблено і як, і тим самим дозволяє підлеглим краще зрозуміти завдання для виконання (особливо коли воно не має чіткої структури) і те, які винагороди вони можуть отримати.

2) **підтримуючий** тип лідерства характеризується дружнім ставленням, доступністю лідерства і підвищеної турботи про статус, благополуччя та потреби підлеглих; допомагає зробити роботу менш нудною; сприяє пробудженню інтересу до неї, може надати підлеглим впевненість у власних силах, зміцнити очікування успіху і винагороди.

3) **партісіпатівний** тип (заохочують участь) відрізняється прагненням підвищити вклад підлеглих у загальну справу і уважним розглядом пропозицій; допомагає підлеглим відчувати свою участь в роботі, прояснити незрозумілі для них завдання.

4) **лідерство, орієнтоване на результат**, характеризується постановкою стимулюючих цілей, очікуванням від підлеглих виконання роботи на найвищому рівні і демонстрацією впевненості в тому, що підлегли досягнуть цілей; поповнює нестачу стимулів, веде до цілей, які досягти важче, але можливо.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Лідерство в інтелектуальній організації: цілі, завдання, прийоми.
2. Лідерство і управління творчими процесами в організації.
3. Стили лідерства, що сприяють досягненню організаційних цілей.
4. Лідерство і культура організації: дві сторони однієї медалі.
5. Лідерство в управлінні організаційної культурою.
6. Соціальний інтелект лідера як здатність взаємодіяти з людьми.
7. Лідерство як інструмент управління змінами.

Бібліографічний список до теми 5

1. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт. [Пер с англ.]. М. : Ексмо, 2007. 480 с.
2. Друкер П. Эффективный руководитель ; [пер. с англ. О. Чернявской]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012 240 с.
3. Джей Эллиот. Стив Джобс. Уроки лідерства / Эллиот Джей, Уильям Саймон. [Пер с англ.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. 227 с.
4. Куярова Л. Лідерство в организации: влияние гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макастрова // *Проблемы теории и практики управления*. 2012. № 1. С. 113-123.
5. Лапыгин. Ю. Н. Теория менеджмента : [учеб. пособие] / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.
6. Максвелл Дж. Лідерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2006. 368 с.
7. Максвелл Дж. Лідерство : [учеб.] / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2009. 400 с.
8. Менеджмент : [учеб. для бакалавров] / [под общ ред. А. Л. Гпоненко]. М. : Изд-во Юрайт, 2013. 396 с.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. М. : Диалектика, 2008. 702 с.
10. Селезнева Е. В. Лідерство : [учеб. для бакалавров] / Е. В. Селезнева. М. : Юрайт, 2014. 429 с.

Тема 6 Влада і лідерство

1. Поняття «влада», сутність влади.

2. Форми влади і лідерство.

Мета заняття: вивчити основи поєднання і взаємовпливу влади і лідерства, а також основні форми влади і роль лідера в них.

Самостійне вивчення основ теми.

Влада лише частково визначається місцем розташування в ієрархії управління, крім цього вона визначається ступенем залежності від іншої особи. Загальний баланс влади: керівник повинен усвідомлювати, що оскільки підлеглі часто теж володіють владою, використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, при якій вони захотять продемонструвати свою власну владу. Для того щоб мати владу, керівник повинен мати можливість тримати під своїм контролем щось, що має значення для виконавця, те, що викличе його залежність від керівника і змусить виконавця діяти так, як бажає керівник.

Виділяють 5 основних форм влади:

1) Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що впливаючий має можливість карати таким чином, який завадить задоволенню якоїсь нагальної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності, тобто вплив виявляється через страх і покарання. Така форма влади ефективна у випадках вкрай несприятливих для організації, але суто економічно неефективна, оскільки є дуже велика ступінь опортуністичної поведінки, що вимагає постійного контролю і, отже, дуже великих витрат.

2) Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що впливаючий має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення, тобто відрізняється позитивною основою, більш ефективна і краща. Недолік: не завжди можна визначити ту винагороду, що виконавець буде сприймати.

3) Експертна влада. Виконавець вірить, що впливаючий володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу. Тут вплив виявляється через розумну віру. Ця форма влади сьогодні поширюється все більше, так з ростом рівня складності, технологічним розвитком, зростає рівень компетентності підлеглих. Вплив виявляється через участь і переконання: сьогодні склалася система участі працівників в управлінні.

4) Еталонна влада (влада прикладу або харизма, харизматична влада). Характеристики або властивості впливаючого настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як впливаючий.

5) Законна влада (традиційна влада). Виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати накази, і що його або її обов'язок підкорятися їм. Всі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження керувати іншими людьми. Джерела особистої влади: винагорода, примус, легітимність.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Поняття «влада», форми влади.
2. Організаційні та особистісні джерела влади в організації.
3. Імідж (образ) керівника, складові іміджу.
4. Лідер як психологічний аспект влади і основа партнерства.
5. Розглянути основні теорії лідерства, стосовно основ влади.
6. Проаналізувати вимоги до сучасного керівника.

Бібліографічний список до теми 6

1. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування // Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Макс Вебер / [перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого]. Київ, 1998. С. 157-272.
2. Вебер М. Покликання до політики // Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Макс Вебер / [перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого]. Київ, 1998. С. 173-191.
3. Вебер М. «Об'єктивність» соціально-наукового пізнання // Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Макс Вебер [перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого]. К., 1998. С. 192-264.
4. Вебер М. Господарство і суспільство / Макс Вебер ; [пер. з нім. М. Кушнір]. К. : Всесвіт, 2013. 112 с.
5. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт. [Пер с англ.]. М. : Ексмо, 2007. 480 с.
6. Друкер П. Ефективний керівник / [пер. с англ. О. Чернявскої]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
7. Елліот Джей. Стив Джобс. Уроки лідерства / Джей Елліот, Уільям Саймон. [Пер с англ.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, Ексмо, 2013. 227 с.
8. Куярова Л. Лідерство в організації: вплив гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макатрова // *Проблеми теорії і практики управління*. 2012. № 1. С. 113-123.
9. Лапыгин. Ю. Н. Теорія менеджмента : [учеб. пособие] / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.
10. Максвелл Дж. Лідерство : учеб. / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2009. 400 с.

Тема 7 Ефективність і успішність лідерства

1. Сучасні концепції ефективності лідерства.
2. Здібності лідера.
3. Якості особистості керівника.

Мета заняття: вивчити моделі ефективного лідерства в різних загальноприйнятих теоріях і обґрунтувати завдання менеджера в його управлінських функціях.

Самостійне вивчення основ теми.

У методичних позиціях складність ефективності вивчення в темі «Лідерство» полягає в необхідності засвоєння основних положень значної кількості різних теорій. Тому розгляду змісту теорій лідерства повинно

передувати їх поділ на певні групи, розрізняють чотири типи підходів до вивчення лідерства:

- з позицій особистих якостей лідера,
- з позицій поведінки лідера,
- з позицій врахування впливу ситуаційних чинників і
- з позицій ситуаційного аналізу рис характеру лідера.

Кожен із зазначених підходів пропонує своє вирішення проблеми ефективного лідерства, але не претендує на остаточне вирішення цієї проблеми.

Гіпотеза про те, що лідерська поведінка повинна бути різною в різних ситуаціях, становить основну ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Вивчення теми завершується розглядом сучасних концепцій лідерства:

- концепції атрибутивного лідерства,
- концепції харизматичного лідерства,
- концепції перетворює лідерства.

Саме на відмінності, в першу чергу, слід звертати увагу в процесі самостійного вивчення основних положень сучасних концепцій ефективності лідерства.

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство виявляється включеним в систему управління за трьома напрямками:

- а) організація і корекція діяльності працівників,
- б) мотивування діяльності підлеглих,
- в) забезпечення представництва групи.

Серед фахівців до цих пір не завершена дискусія про те, чи є лідерські процеси керованими або стихійними в своїй основі. Іншими словами, лідерами стають чи народжуються?

Незважаючи на відсутність однозначної відповіді на дане питання, наявні теоретичні і практичні розробки дозволяють говорити про лідерські здібності, проте виникає питання про межі, або межах, цих здібностей.

Виявлення людей з **природженими** і / або **сформованими лідерськими** якостями і їх залучення для заняття керівних позицій надзвичайно актуально. Цей напрямок діяльності може виходити як з тези «лідерами народжуються», так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів. У першому випадку мова йде про виявлення лідерських здібностей і їх використанні в організаційних цілях, у другому про притягнення (або переманювання) на підприємство вже підготовлених і проявили себе лідерів.

З досвіду добре відомо, що одні люди успішніше справляються з різними видами діяльності, інші ні; що темп оволодіння будь-якою діяльністю і досягаються в ній результати у різних людей різні. Це зазвичай пояснюють наявністю у людини здібностей до конкретного виду діяльності.

Будь-яка здатність являє собою систему якостей особистості. Наприклад, так звані технічні можливості включають в себе специфічно розвинену спостережливість, просторову уяву і особливий склад мислення. Здібності до образотворчої діяльності зумовлені високою чутливістю зорового аналізатора, образною пам'яттю і поруч сенсорних якостей, що виражаються в координації рухів рук. У загальному вигляді здатність можна визначити як систему індивідуально-психологічних якостей людини, що відповідають вимогам даного виду діяльності і є умовою успішного її виконання.

Зупинимося на таких спеціальних здібностях лідера, як організаторські здібності. Як показали дослідження психолога Л. І. Уманського, ці здібності характеризують психологічна вибірковість, практично-психологічна спрямованість розуму, психологічний такт, соціальна енергійність, вимогливість, критичність і схильність до організаторської діяльності.

Розглянемо ці характеристики і їх співвідношення.

Так, під психологічної вибірковістю розуміється здатність менеджера як організатора найбільш повно і глибоко відображати психологію яку організує групи в процесі рішення нею загальні групові завдання. Вона характеризується наступними параметрами:

повторюваними фактами швидкого, одночасного, «згорнутого», часто невербалізованих і неусвідомленого відображення психологічних особливостей і станів інших людей;

співпереживанням людиною того, що переживають, відчувають інші люди, свого роду емоційної синхронністю;

високою чутливістю і сприйнятливостю опису та демонстрації психологічних об'єктів з розповідей, книг, творів живопису, театральних постановок, кінокартин;

швидкої можливістю адекватно характеризувати психологічні особливості людей, влучність і характерність словесних і мімічних їх «фотографій»;

переважним вибором психологічних об'єктів з багатьох інших, одночасно діючих на випробуваного, і вибірковістю спілкування;

вибірково-психологічної пам'яті і спостережливість, яскраво проявляються і перевіряють в спостереженні, в творах і бесідах, в рішенні організаторських задач;

схильністю до психологічного аналізу, поясненням поведінки і вчинків інших людей і своїх власних (не змішувати з «копанням» в самому собі, з самоаналізом, що замикає людину в свої переживання);

глибокою переконаністю в силах, здібностях, можливостях колективу людей, висуванням цього фактора на провідне, визначальне місце для досягнення цілей діяльності;

здатністю подумки поставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, думати як би за нього, міркувати «з його точки зору», задаючи собі питання: «А як я вчинив би в цій ситуації, будучи на його місці?».

Практично-психологічний розум має наступні прояви:

розподіл обов'язків колективної діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей (наприклад, засвоївши правило розподілу обов'язків, його виконують при вирішенні організаторських завдань і нездатні, і здібні організатори, однак перші роблять це механічно, а другі виходячи з індивідуальних особливостей персоналу);

швидку орієнтацію в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань людей, в рішенні ситуацій «справи люди», «люди справи»;

винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей до даних умов життя і діяльності;

здатність знаходити шляхи і способи зацікавити людей справою, а також моральні і матеріальні стимули цієї зацікавленості (в цьому показнику практичнопсихологічний розум найбільш яскраво проявляється в діяльності, яка не представляє для організованих безпосереднього інтересу);

облік взаємин, особистих симпатій і антипатій, психологічних відмінностей людей для виконання спільної діяльності;

високий ступінь навченості при формуванні організаторських знань, навичок і умінь;

тенденцію вирішувати практичні питання з урахуванням можливостей персоналу шляхом своєрідною уявної «прикидки», «примірювання», «зважування» відповідності завдань практики можливостям виконавців.

Психологічний такт має на увазі наступні якості особистості керівника:

почуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми найбільш загальний показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і організованих;

мовну адаптацію до різних людей, відсутність «мовного шаблону» і грубого пристосовництва, мовну винахідливість при першій зустрічі;

спілкування з людьми в залежності від індивідуально-психологічних особливостей;

почуття ситуації;

врахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;

чуйність, уважність, співчутливість в ставленні до людей. Простота, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у відносинах з людьми, відсутність награності, навмисності поведінки;

почуття справедливості, об'єктивність підходу до організовуваним, здатність показати і довести цю об'єктивність.

Розглянуті вище **три властивості особистості** (психологічна вибірковість, практично-психологічний розум і психологічний такт) складають своєрідне групову єдність. Це групове специфічне якість особистості організатора може бути названо «організаторським чуттям», терміном, запозиченим з характеристики організаторського таланту.

Організаторські чуття розуміється як дієвий виборче відображення керівником феноменів соціально-психологічної об'єктивної діяльності.

Наступним якістю особистості керівника є **здатність до емоційно-вольового впливу**. Це якість дає йому можливість впливати на інших людей, мобілізувати, об'єднувати, гуртувати і направляти їх спільні зусилля на досягнення загальних цілей. Здатність до емоційно-вольового впливу включає в себе соціальну енергійність, вимогливість і критичність. **Зупинимося на цих характеристиках більш докладно.**

Соціальна енергійність має такі показники:

емоційно мовленнєвий вплив, що виявляється в різних емоційних формах мовлення, в акцентними членування фрази, в інтонації (висоті тону, гучності, тембр голосу), в наголосах і паузах;

вольове спонукання, що виявляється в мовній, мімічній і пантомімічній формі (жесті, погляді, позі, виразі обличчя). Володіння мовною функцією вольового спонукання виражається в здатності організатора користуватися багатьма словесними формами проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом і т. д. ;

здатність впливати на інших своїм відношенням до людей, справам, подіям, а також передавати це відношення, «заражати» їм інших;

логічну переконливість впливу словом і ділом, здатність показати причинний зв'язок явищ, довести логічну послідовність у мовній і практичнодіяльній формах;

практично-діяльну форму впливу, яка виявляється в тому, що організатор сам показує, як виконати справу, яку він доручає іншим, починає його, включається в нього в скрутні хвилини, діє особистим прикладом;

впевненість в своїх силах, велику віру в справу, в можливість його здійснення, оптимізм, бадьорість духу;

правильний і швидкий вибір моменту вирішального впливу, сміливість і наполегливість у важкій ситуації, здатність піти на ризик.

вимогливість як властивість особистості. Вона виражається в таких показниках, як:

сміливість пред'явлення вимог;

сталість пред'явлення вимог, їх стійкий, неепізодичний характер;

гнучкість пред'явлення вимог залежно від ситуації, що склалася, конкретної обстановки;

самостійність вимог, їх невнушений характер;

категоричність, незаперечність вимог;

різноманітність форм вираження вимог, особливо здатність піднести їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;

індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану персоналу.

Індикаторами критичності є:

критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки;

самостійність критичності;

легкість критичного аналізу;
логічність і аргументованість критичних зауважень;
прямота і сміливість критичності (без скарг і критиканства);
глибина і істотність критичних зауважень щодо змісту;
сталість, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки, про стан справ і діях людей (без прискіпливості);
доброзичливість.

Схильність до організаторської діяльності як третя групове специфічне якість особистості здібного організатора характеризує саме поняття «схильністю».

Це поняття має наступні практичні та експериментальні показники:

самостійне включення в організаторську діяльність, коли людина бере на себе організаторські функції без будь-яких мотивів з боку інших людей;

взяття на себе ролі організатора і відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;

потреба в здійсненні організаторської діяльності, стійке безкорисливе прагнення до неї, постійна готовність до її виконання;

природність включення в організаторську діяльність;

невтомність в організаторській роботі;

емоційно-позитивне самопочуття при виконанні організаторської роботи (практические почуття);

явища астеничності, нудьги і незадоволеності без організаторської діяльності;

здатність побачити необхідність організаторської діяльності в обставинах, зримо її не потребують.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Підходи до ефективності лідерства, орієнтовані на ефективні стилі лідерства.

2. Фактори і якість успішного лідерства.

3. Поняття креативності, особистісні передумови креативності.

4. Основні завдання поведінкового підходу для ефективного лідерства.

6. Модель «шлях-мета» Гауса-Мітчела для визначення зв'язку ефективності лідерства та рівня мотивації.

Бібліографічний список до теми 7

1. Андреева Г. М. Социальная психология : учеб. для вузов / Г. М. Андреева. М. : Аспект-пресс, 2006. 363 с.

2. Дафт Р. Уроки лидерства / Р. Дафт, П. Лейн. [Пер с англ.]. М. : Эксмо, 2007. 480 с.

3. Деарлав Д. Билл Гейтс. 10 секретов самого богатого в мире бизнес-лидера / Д. Деарлав. [Пер с англ.]. М. : СмартБук / Омега-Л, 2009. 192 с.

4. Деарлав Д. Ричард Брэнсон. 10 секретов лучшего в мире создателя бренда / Д. Деарлав. [Пер с англ.]. М. : СмартБук, 2009. 208 с.

5. Куярова Л. Лидерство в организации: влияние гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макастрова // *Проблемы теории и практики управления*. 2012. № 1. С. 113-123.

6. Лапыгин. Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.

7. Максвелл Дж. Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2006. 368 с.

8. Максвелл Дж. Лидерство : учеб. / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2009. 400 с.

9. Менеджмент : [учеб. для бакалавров] / [Под общ ред. А. Л. Гпоненко]. М. : Изд-во Юрайт, 2013. 396 с.

10. Селезнева, Е. В. Лидерство : учеб. для бакалавров / Е. В. Селезнева. М. : ЮРАЙТ, 2014. 429 с.

Тема 8 Основні напрямки роботи лідера

1. Комунікація і мотивація як напрямки роботи лідера.
2. Корпоративна культура організації.
3. Прийняття рішень в організації.

Мета заняття: засвоїти матеріал по чотирьом найважливішим питанням лідерства: а) комунікації, б) мотивації, в) створення корпоративної культури, г) ділового етикету.

Самостійне вивчення основ теми.

1. *Комунікація* робити загальним, зв'язуватися, спілкуватися. Комунікація і інформація різні, але взаємопов'язані поняття. Комунікація включає і те, що передається, і те, як це вдається. *Інформація* це відомості про будь-яке явище. Ефектна міжособистісна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні.

По-перше, рішення багатьох управлінських проблем будується на безпосередній взаємодії людей, в контексті різних подій.

По-друге, міжособистісна комунікація є найкращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю. Останнім важливим елементом комунікаційного процесу є зворотний зв'язок, що з'являється в результаті обміну учасників процесу ролями.

Таким чином, весь цикл повторюється знову, але вже в іншому напрямку. *Зворотній зв'язок* це відповідь одержувача на послання. Комунікація за допомогою зворотного зв'язку перетворюється в дорогу з двостороннім рухом, а сам процес набуває динаміки. Для керівника зворотний зв'язок може виступати як пряма (безпосередньо спостерігається зміна), так і непряма (зниження продуктивності, плинність, прогули, конфлікти). І те, і інше можуть свідчити як про успіх комунікації, так і про її невдачі. Комунікаційна мережа це з'єднання певним чином учасників, які

беруть участь в комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.

Конфлікт це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути бажаними.

2. Вивчаючи питання мотивації, необхідно усвідомити, що дає менеджерам знання теорій для розуміння поведінки працівників, яке співвідношення груп потреб в цих теоріях. Зокрема, процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса, теорії Портера-Лоулера). Змістовні теорії мотивації, що базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей в організації. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Вивчаючи дану тему, необхідно зупинитися на кожній теорії і знати основні тези теорії та зробити свої висновки щодо застосування цих теорій в сучасних умовах.

3. *Корпоративна культура* це дух організації, це те, що об'єднує розуми і душі співробітників, те, що має, в кінцевому підсумку, підвищувати продуктивність праці і лояльність до роботодавця. Крім матеріальної існує так звана нематеріальна мотивація співробітника.

На основі цих досліджень виділено 5 параметрів, за якими відрізняються організаційні культури різних країн між собою.

1-й параметр «колективізм-індивідуалізм». Тут спостерігається сильний вплив національної культури, національної самосвідомості. Найбільш колективні культури в Японії, найбільш індивідуалістичні в США. Україна знаходиться в проміжному положенні між індивідуалізмом і колективізмом.

2-й параметр «дистанція влади». Відображає ступінь віддаленості керівника від підлеглого, наявність у керівника особливих прав. Найбільша дистанція в країнах Середньої Азії, більш низька дистанція в деяких організаціях США і західних країн, а найбільш низька в Голландії. Україна за цим параметром також займає проміжне положення.

3-й параметр «мужність жіночність». «Мужність» культури спрямованість на зовнішні завдання, агресивність, жорсткість, орієнтація на завдання. «Жіночність» культури орієнтація не на завдання, а на відносини, турботу про співробітників

4-й параметр «терплячість до невизначеності». Визначає ступінь регламентованості всіх робіт, наявність нормативних документів, коли нічого не залишається на розсуд співробітника. Найтерпиміша до невизначеності Японія. США «конкретна» країна, прописані всі кроки і дії співробітника.

5-й параметр «Тимчасова організація». Відповідно до даного критерію розрізняють: 1) компанії, які планують майбутнє і на тривалий термін (Sony,

Panasonic планування на 250 років вперед), 2) організації, орієнтовані на сьогоднішній день, 3) компанії, які живуть минулим.

Найбільш істотні і застосовні в практиці такі **моделі організаційної культури**:

1-ша модель організаційної культури «Батьківська». Дана модель корпоративної культури характеризується патерналізмом, емоційною єдністю, турботою про співробітників, вирішенням їх проблем. Основний смисловий конструкт «турбота про людину», структура «сім'я».

2-а модель «Командирська», характеризується жорсткістю, наказами, покараннями. Сенс свого життя і роботи мета. Основний смислової конструкт «турбота про результат», структура «армія».

3-тя модель «Пастерська». Сенс мети сенс жертви, на яку піде людина. Основний смисловий конструкт «турбота про ідею».

Тільки з'єднання всіх трьох моделей організаційної культури дозволяють компанії бути успішною.

Будучи невід'ємною частиною іміджу лідера, *діловий етикет* виконує певні функції і ґрунтується на власних принципах. Дотримання цих норм підкріплюється неформальними санкціями з боку соціального оточення, яке оцінює, як особистість співвідноситься із сукупністю вимог, норм, зразків поведінки. Результатом цієї оцінки є суспільна (групова) думка про дану людину, яка схвалює або заперечує її поведінку.

Як складові системи соціальних норм, норми ділового етикету виконують такі **функції**:

1. Завдяки включеності в систему соціального контролю, вони виконують важливу функцію регулювання поведінки і спільної діяльності членів соціальної групи, що уможлиблює саму цю діяльність, забезпечуючи стабільність і порядок.

2. За своєю об'єктивною природою вони спрямовані на підвищення ефективності ділової взаємодії, оптимізують діяльність і виконують ділову функцію.

3. Будучи засобом вираження поваги і доброзичливості, виконують комунікативну функцію, допомагають встановлювати і підтримувати гарні ділові відносини, уникати конфліктів.

4. Відображаючи статусні відмінності, закріплюють ієрархію відносин, виконуючи дисциплінуючу функцію.

5. Щодо групи виконують інтегративну функцію, забезпечують згуртованість і однорідність соціальної групи за рахунок єдності норм і соціальних очікувань її членів.

6. Для індивіда є умовою кооптації (включення, прийняття) групою, виконують функцію самопрезентації.

7. Допомагають людині орієнтуватися в ситуації, знижують її невизначеність, і таким чином, виконують функцію своєрідної психологічної підтримки.

Вся система правил ділового етикету побудована на основі нижче наведених принципів: принцип поваги, принцип пріоритету старшого, принцип пріоритету жінки, принцип естетики і принцип гігієни.

Групове прийняття рішень. Проблема співвідношення індивідуальних і колективних рішень

Процес прийняття групового рішення тісно пов'язаний з проблемою лідерства і керівництва, тому що прийняття рішення одна з важливих функцій керівника, а організація групи на прийняття такого рішення особливо складна функція. Той факт, що групові рішення у багатьох випадках є більш ефективними, ніж індивідуальні, відзначався неодноразово. В сучасних умовах, коли діяльність груп активізується в багатьох ланках суспільного організму, ця проблема набуває особливої актуальності. Не тільки в соціальній психології, але і в повсякденній практиці розроблені різні методи прийняття групових рішень, і справа науки виявити в повній мірі їх можливості

Однак, перш ніж говорити про конкретні форми прийняття групових рішень, необхідно усвідомити собі деякі принципові питання, на які повинна відповісти соціальна психологія, досліджуючи цю проблему.

Головні з цих питань такі: що таке взагалі «групове рішення», іншими словами, як об'єднуються індивідуальні думки членів групи в єдине рішення? Яку роль в процесі прийняття групового рішення грає попередня йому дискусія? Чи справді завжди групове рішення краще, ніж індивідуальне, і якщо так, то в яких випадках воно краще? Нарешті, які наслідки для групи прийняття спільного рішення і яке значення цього факту для кожного індивіда, який брав у ньому участь? Кожен з цих питань так чи інакше вставав в соціальній психології, але досліджені вони неоднаково.

Так, найбільш досліджена роль групової дискусії, що передуює прийняттю групового рішення. На експериментальному рівні ця проблема, як і інші питання групової динаміки, була вивчена Левіним. Експеримент був здійснений в США в роки другої світової війни і мав прикладне значення. В умовах економічних труднощів у зв'язку з військовою ситуацією в США знизилася кількість харчових продуктів, що надходять до торговельної мережі. Замість м'яса населенню пропонувалися численні субпродукти, проте домогосподарки бойкотували їх покупку. Мета експериментального дослідження Левіна полягала в тому, щоб порівняти ефективність впливу на думку домогосподарок традиційної форми, використовуваної рекламою (лекції), і нової форми вироблення власного групового рішення на основі групової дискусії. Було створено шість груп добровольців-домогосподарок з Червоного Хреста, кожна група по 1317 чоловік. Деяким з цих груп були прочитані лекції про користь субпродуктів і про бажаність їх покупки, а в інших групах була проведена дискусія з цих же питань. Через тиждень були проведені інтерв'ю з метою з'ясувати, наскільки змінилися думки домогосподарок. У групах, що слухали лекції, було зареєстровано 3% зміни думок, в групах, де пройшли групові дискусії, 32%.

Левін запропонував наступну психологічну інтерпретацію отриманого результату. На лекції домогосподарки пасивно слухали пропоновані міркування, вони інтерпретували викладені ним факти в світлі власного минулого досвіду. Після лекції вони мали два варіанти поведінки: купувати чи не купувати субпродукти. У момент лекції рішення не було прийнято, і тому ніякої підтримки групою на користь прийняття рішення вони не мали; в групі не виникло соціальної норми, якою б надалі дотримувалися члени цієї групи. Тому зміна думки базувалася виключно на ефективності переконання, а вона виявилася невисокою. Навпаки, в ході групової дискусії кожен член групи відчував себе включеним у процес прийняття рішення, і це послаблювало опір нововведенню. В ході дискусії став очевидним факт, що інші члени групи також рухаються в напрямку певного рішення, це зміцнювало власну позицію. Рішення таким чином, було підготовлено крок за кроком, прийняте рішення перетворювалося на своєрідну групову норму, підтриману і прийняту учасниками дискусії. Такий ефект став можливим тому, що рішення не було нав'язано, а було саме прийнято групою.

З часу цього експерименту Левіна було проведено багато інших експериментальних досліджень по вивченню механізму і ефекту групового прийняття рішення і з'ясування ролі групової дискусії в цьому процесі. Були виявлені **дві важливі закономірності**:

1) групова дискусія дозволяє зіштовхнути протилежні позиції і тим самим допомогти учасникам побачити різні сторони проблеми, зменшити їх опір нової інформації,

2) якщо рішення ініційоване групою, то воно є логічним висновком з дискусії, підтримано всіма присутніми, його значення зростає, так як воно перетворюється в групову норму. Значення групової дискусії вивчалася в подальшому не тільки з точки зору цінності прийнятого рішення, а й з точки зору тих наслідків, які сам факт дискусії мав для групи в плані перестроювання структури внутрішньогрупових відносин.

Що ж стосується впливу групової дискусії як стадії, що передуює прийняттю групового рішення, то напрямок подальшого аналізу також позначилося досить чітко: розпочався особливо на прикладному рівні активний пошук різних форм групової дискусії, стимулюючих прийняття рішення.

Деякі з цих форм добре відомі, вони висунуті самою практикою, їх цінність давно усвідомлена і навіть отримала закріплення в прислів'ях («розум добре, а два краще» і т. д.). Наприклад, широко практикується формою є різного роду наради, що в термінах соціально-психологічного аналізу є своєрідною формою групової дискусії. Можна сказати, що соціальна психологія в боргу перед практикою в сенсі опису психологічної структури наради, виявлення резервів для прийняття оптимальних групових рішень.

Поряд з цим в дослідженнях з проблем групових рішень висунуто й нові форми групових дискусій. Одна з них, введена А. Осборном, отримала

назву «**брейнстормінг**» («**мозкова атака**»). Суть дискусії такого плану полягає в тому, що для вироблення колективного рішення група розбивається керівником на дві частини: «**генераторів ідей**» і «**критиків**».

На першому етапі дискусії діють «генератори ідей», завдання яких полягає в тому, щоб накидати якомога більше пропозицій щодо вирішення обговорюваної проблеми. Пропозиції можуть бути абсолютно неаргументованими, навіть фантастичними, але обов'язково умова, що на цьому етапі їх ніхто не критикує. Мета отримати якомога більший масив найрізноманітніших пропозицій. У зв'язку з цим постає надзвичайно важливе питання про значення критичності особистості в ході прийняття рішення. Традиційно критичність позиції розглядається як позитивна риса, що перешкоджає суггестивному впливу. Однак в експериментальних дослідженнях було встановлено, що надмірна критичність на певних фазах прийняття групового рішення грає не позитивну, а негативну роль.

На другому етапі в справу вступають «критики», вони починають сортувати надійшли пропозиції: відсівають абсолютно непридатні, відкладають спірні, безумовно приймають очевидні удачі. При повторному аналізі спірні пропозиції обговорюються, і з них утримується також максимум можливого. В кінцевому підсумку група отримує досить багатий набір різних варіантів вирішення проблеми.

Метод «рейнстормінга» деякий час тому вважався дуже популярним, який завоював визнання, особливо при виробленні різних технічних рішень. Однак, як це часто буває з багатьма починаннями, мабуть, якісь сторони методу були переоцінені, що в подальшому, навпаки, породило досить сильний скептицизм щодо його можливостей. Природно, «брейнстормінг» не може замінити собою інші підходи, і його абсолютизація недоцільна. Але в конкретних ситуаціях він приносить певну користь.

Інший метод групової дискусії, розроблений У. Гордоном, це **метод синектики**, буквально **метод з'єднання різноманітного**.

Почерк цього методу нагадує брейнстормінг, так як основна ідея та ж виробити на першому етапі якомога більше різноманітних, а в даному випадку і прямо протилежних, взаємовиключних пропозицій. Для цього в групі виділяються «сінектори» своєрідні затравники дискусії. Дискусію ведуть саме вони, хоча і в присутності всієї групи. Сінектори це люди, найбільш активно заявляють свою позицію в групі. Експериментально встановлено, що їх оптимальне число 5-7 чоловік. Вони починають дискусію, згодом в неї включаються і інші члени групи, але завдання сінекторів найбільш чітко формулювати протилежні думки: група повинна «бачити» дві виникли крайності у вирішенні проблеми з тим, щоб всебічно оцінити їх. В ході дискусії відкидаються ці крайнощі, приймається рішення, яке задовольняє всіх. При застосуванні методу синектики широко використовується логічний прийом міркування за аналогією. В умовах, наприклад, дискусії з технічних питань допускається навіть така аналогія, коли один з сінекторів ототожнює себе з яким-небудь технічним процесом

потокем води, обертанням вала і т. д. Або будь-яким фізичним об'єктом. Широко застосовуються і більш прості аналогії, наприклад пропонують рішення, посилаючись на досвід інших наук. Як і у випадку з брейнстормингом, подібного роду дискусії широко застосовуються при обговоренні технічних проблем і дають тут також відомий ефект.

Описані форми групової дискусії мають в основному прикладне значення. Що ж стосується теоретичного боку проблеми, то найважливішим питанням тут залишається питання про **порівняльну цінності групових та індивідуальних рішень**. При дослідженні його був виявлений надзвичайно цікавий феномен, який отримав назву «зрушення ризику». Все попереднє відкриття цього феномена вивчення малих груп використовувало встановлений факт, що група має властивість бути своєрідним модератором індивідуальних думок і суджень її членів: вона відкидає найбільш крайні рішення і приймає свого роду середнє від індивідуальних рішень. У встановленні цього факту зіграли свою роль і дослідження по конформізму в їх традиційному варіанті, і дослідження за освітою групових норм, і багато іншого. Цей процес усереднення групових рішень був названий процесом нормалізації групи.

Виходячи з цієї традиції, можна було припустити, що і при вивченні механізму групових рішень повинен бути зафіксований такий же факт нормалізації, т. е. групове рішення має виявитися своєрідним усередненням рішень окремих членів групи. Однак це положення не підтвердилося в тих випадках, коли прийняте рішення включало в себе момент ризику. У 1961 р Дж. Стоунер показав, що групове рішення включає в себе в більшій мірі момент ризику, ніж індивідуальні рішення. В експерименті піддослідним (групи по 57 чоловік) пропонувався набір дилем для вибору однієї з них: або тієї, де висока ймовірність успіху, але низька його цінність («синиця в руці»), або тієї, де ймовірність успіху низька, але зате привабливість цінність висока («журавель в небі»). Приклади дилем: перейти без гарантій на нову, високооплачувану роботу або залишитися на старій, із середньою, але зате без ризику; зіграти середньому шахісту в престижному турнірі і віддати перевагу почесне поразку або здійснити ризикований хід, за яким може послідувати грандіозний успіх або повний провал. Члени груп спочатку індивідуально виконували завдання, а потім проводили групову дискусію і рішення приймали колективно. Було виявлено, що в другому випадку «ризикована» альтернатива вибиралася набагато частіше.

До сих пір існує гостра дискусія щодо пояснення феномена «зсуву ризику». Вона зачіпає дуже важливі і більш загальні питання про те, чи може група бути розглянута як щось, що стоїть над індивідами, чи можна взагалі прогнозувати будь-якої продукт групової діяльності на основі знання індивідуальних вкладів у нього. Гостра актуальність цієї проблеми, особливо на прикладному рівні, створить стимули для дослідження її і на теоретичному рівні.

Так, особливо важливо проаналізувати питання про **якість прийнятих групою рішень** і про можливості вдосконалення процесу прийняття групового рішення в різних групах. Що стосується якості групового рішення, то встановлено, що його перевага перед індивідуальним рішенням залежить від стадії прийняття рішення: на фазі знаходження рішення індивідуальне рішення більш продуктивно, на фазі розробки (докази правильності) виграють групові рішення.

Можливість вдосконалення процесу прийняття групового рішення залежить від уміння і навички вести ефективну групову дискусію, що намагаються розвивати за допомогою соціально-психологічного тренінгу. З трьох основних форм соціально-психологічного тренінгу **відкрите спілкування, рольова гра, групова дискусія** остання є однією з найбільш розвинених. Навчання групової дискусії передбачає не тільки забезпечення більш ефективних групових рішень, а й зміна багатьох важливих характеристик групової структури.

На якість рішення впливає ще один фактор, який отримав назву **«груповий дух»** (не цілком вдалий переклад англійського терміна «groupthink»). Цим терміном, введеним І. Джанис, позначається така висока ступінь включеності в систему групових уявлень і цінностей, яка заважає прийняттю правильного рішення. Очевидність правильного рішення приноситься в жертву однастайності групи. Було виявлено, що найбільш значимими факторами формування «групового духу» є: дуже висока згуртованість групи, яскраво виражене наявність «ми почуття», ізоляція групи від альтернативного джерела інформації та високий рівень невизначеності схвалення індивідуальних думок членами групи. Велика роль феномена «групового духу» знижує якість групових рішень, т. е. є обмеження можливостей учасників рішення подивитися на проблему об'єктивно; група стає жертвою свого однастайності.

Групова дискусія призводить до своєрідного явища всередині груповий структури, яке отримало назву **поляризація групи**. Сутність цього явища полягає в тому, що в ході групової дискусії протилежні думки, що були у різних угруповань, не тільки оголюються, але і викликають прийняття або відкидання їх здебільшого групи. Більш «середні» думки як би відмирають, навпаки, більш крайні чітко розподіляються між двома полюсами. Це оголення крайніх позицій сприяє більш ясній картини, яка складається в групі по обговорюваній проблемі. Як видно, групова поляризація суперечить раніше прийнятій ідеї про усередненні в груповому рішенні індивідуальних рішень. Це дало підставу припустити, що «зрушення ризику», відкритий Стоунером, можна трактувати більш широко як «зсув вибору», який здійснюється в ході прийняття групового рішення.

Однак питання про те, яка з двох полярних точок зору буде покладена в основу групового рішення, не знімається однозначно. В результаті численних експериментальних досліджень встановлено, що, як правило, групова дискусія зміцнює ту думку, яку й до неї було думкою більшості. Однак ці

дані не можна вважати остаточними. Масив експериментальних робіт з виявлення ролі групової дискусії в процесі прийняття групового рішення ще не такий великий. Тому перша частина завдання навчання веденню групової дискусії як форми соціально-психологічного тренінгу розроблена краще, ніж друга частина виявлення механізму освіти групового рішення в ході дискусії і наслідків групової дискусії для її учасників. Навичка ведення групової дискусії обов'язкова умова успішного керівництва групою з боку керівника, тому тренінг в цій його формі особливо доцільний для керівників.

Зазвичай при роботі в команді підтримка товаришів підвищує **продуктивність**. Крім того, «командний дух» покращує моральному кліматі. Але коли приймаються рішення, за проявлену солідарність іноді доводиться дуже дорого розплачуватися. Ірвінг Джанис припустив, що ґрунт, на якому виростає групове мислення, дружня згуртованість групи, її відносна ізоляція від людей, що висловлюють протилежні думки, і сильний лідер, чітко дає зрозуміти, яке рішення йому до душі. Соціальний психолог Ірвінг Джанис зацікавився тим, чи допоможуть ці феномени пояснити вдалі і невдалі групові рішення.

Вивчаючи історичні архіви і мемуари спостерігачів і учасників подій, Джанис виявив вісім симптомів групового мислення. Ці симптоми є наслідком колективних спроб позбутися від дисонансу, що виникає в тих випадках, коли члени групи, стикаючись із загрозою розбіжностей, намагаються захистити свої позитивні групові почуття. Перші два симптому групового мислення ведуть до того, що члени групи переоцінюють свої можливості і права.

Ілюзія невразливості. Всі досліджені Ірвінг Джанис групи виявляли зайвий оптимізм, який не дозволяв їм бачити ознаки наближення небезпеки. Дізнавшись, що радіоконтакт з японськими авіаносцями втрачений, адмірал Кімел, старший морський офіцер на базі Пірл-Харбор, пожартував, що японці, напевно, огинають зараз мис Алмазна Голова в Гонолулу. Так воно і було, але жарт адмірала перекреслила будь-яку можливість розглядати цю ідею всерйоз.

Ніким не оскаржується віра в моральність дій групи. Члени групи вірять в невід'ємно притаманну їм чеснота і відкидають будь-які спроби обговорення, наскільки етичні і моральні їх вчинки. Члени групи Кеннеді знали, що у його радника Артура Шлезінгера-молодшого і сенатора Вільяма Фулбрайта є певні сумніви морального характеру щодо вторгнення в маленьку сусідню країну. Однак група ніколи не зачіпала цю тему на своїх обговореннях.

Як показують два наступних симптому групового мислення, члени групи стають «інтелектуально глухими»:

Раціоналізація. При прийнятті рішень група обмежує свій вибір колективними виправданнями прийнятого ними варіанти. «Група ленчу по вівторках» на чолі з президентом Джонсоном набагато більше часу витратила на раціоналізацію (пояснення і виправдання) своїх рішень продовжувати

війну, ніж на їх обдумування і перегляд. Кожна ініціатива перетворювалася в акцію по самозахисту і самовиправданню.

Стереотипний погляд на противника. Загрузлих в болоті групового мислення члени групи розглядають своїх супротивників або як невинуватих злочинців, з якими неможливо вести переговори, або як дуже слабких і нерозумних, щоб захистити себе від планованих дій. Група Кеннеді переконала себе в тому, що армія Кастро настільки слабка, а його підтримка в народі так примарна, що одна єдина бригада зможе легко повалити режим.

І нарешті, як свідчать такі симптоми, групи страждають від тиску, що приводить до однодумності:

Тиск конформізму. Тим, хто виявляє сумніви щодо ідей і планів групи, її члени дають відсіч, іноді навіть вдаючись ні до аргументів, а просто до насмішок, що зачіпають особистість. Одного разу, коли Білл Мойерс, помічник президента Джонсона, прийшов на нараду, президент приголомшив його привітанням: «А ось нарешті з'явився і наш міністр Припиніть-Бомбити». Більшість людей, зіткнувшись з такими насмішками, швидко перебудовуються.

Самоцензура. Так як розбіжності часто дискомфортні, в групі підтримується видимість консенсусу, її члени вважають за краще приховувати або відкидати свої побоювання. У місяці, що послідували за вторгненням на Кубу, Артур Шлезінгер дорікав себе «за те, що мовчав під час вирішальних обговорень в нарадчій кімнаті, хоча почуття провини зм'якшувалося розумінням того, що всі мої висловлювання «проти» не принесли б мені нічого, крім репутації «зануди».

Ілюзія однодумності. Самоцензура і конформізм не дають порушити консенсус, що створює ілюзію одностайності. Більш того, здається загальна згода підтверджує правильність групового рішення. Видимість консенсусу явно була присутня в трьох розглянутих нами провалах і ще багатьох інших, які відбулися і раніше, і пізніше. Альберт Шпеєр, радник Адольфа Гітлера, описує ситуацію навколо фюрера атмосферу як таку, де конформізм придушував будь-яку спробу ухилитися в бік. Відсутність розбіжностей створювало ілюзію одностайності.

У нормальних умовах люди, що повертаються спиною до реальності, швидко приходять до тями завдяки глузуванням і критики з боку оточуючих, які свідчать про втрату ними правильного положення. У третьому рейху ніхто не міг тебе поправити особливо тих, хто належав до «ближнього кола». Навпаки, будь-який самообман тільки примножувалися, як в кривому дзеркалі, поступово перетворюючись в незліченну повторення вже створеного світу фантастичних мрій, що не має нічого спільного з жорстоким світом реальності. У тих дзеркалах я вже не міг розгледіти нічого, крім власного, багаторазово відтвореного особи. Ніякі зовнішні чинники не порушували однаковості сотень застиглих осіб, кожне з яких було моїм.

Хранителі розуму. Деякі члени групи захищають її від інформації, яка могла б підняти питання морального характеру або поставити під сумнів

ефективність групових рішень. Перед вторгненням на Кубу Роберт Кеннеді відвів Шлезінгера в сторону і шепнув: «Нікому ні слова». Державний секретар Дін Райок замовчував про протести дипломатів і розвідників, які виступають проти вторгнення. Ці люди виступали в якості президентських «хранителів розуму», захищаючи його немає від замахів на його життя, а від фактів, що йдуть врозріз з прийнятим рішенням.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Комунікації як основний інструмент роботи лідера.
2. Мотивування членів групи.
3. Формування корпоративної культури в організації.
4. Діловий етикет і управління конфліктами в організації.
5. Процес комунікації.
6. Комунікаційні мережі, комунікаційні стилі.
7. Причини конфліктів в організації.
8. Методи управління конфліктною ситуацією.
9. Мотивація співробітників різних психологічних типів.
10. Правила мотивуючого керівництва.
11. Взаємозв'язок різних функцій управління з мотивацією персоналу.
12. Основні типи сучасної корпоративної культури.
13. Особливості корпоративної культури в Україні.
14. Корпоративні ідеали і цінності.
15. Місія, стиль, імідж підприємства.
16. Структура корпоративної культури.
17. Матеріальний і духовний рівні корпоративної культури.
18. Формування позитивного іміджу підприємства.
19. Моделі сучасної корпоративної культури.

Бібліографічний список до теми 8

1. Адизес И. К. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные : [пер. с англ.] / И. К. Адизес. М. : Альпина Бизнес Букс. 2009. 199 с.
2. Гринберг Т. Э. Политическая реклама : портрет лидера / Т. Э. Гринберг. М. : РИП-холдинг, 1998. 103 с.
3. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт. [Пер с англ.]. М. : Юнити-Дана, 2003. 600 с.
4. Деминг У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Э. Деминг. [Пер с англ.]. М.: Альпина Паблшер, 2017. 417 с.
5. Куярова Л. Лидерство в организации: влияние гендерного фактора / Л. Куярова, Н. Макастрова // *Проблемы теории и практики управления*. 2012. № 1. С. 113-123.
6. Лапыгин. Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. М., 2011. 407 с.
7. Лидерство и руководство // *Социология и психология управления: учеб. пособие для вузов* / Н. А. Воеводина, Данилова И. А., Нуриева Р. Н. М., 2010. С. 132-160.

8. Лидерство и профессионализм менеджмента в формировании и развитии оргкультуры, приобщение к ней сотрудников Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб.-метод. материалы / Т. О. Соломанидина. М., 2011. С. 439-481.

9. Максвелл Дж. Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2006. 368 с.

10. Максвелл Дж. Лидерство : учебник / Дж. Максвелл. [Пер с англ.]. М. : Изд-во «Попурри», 2009. 400 с.

Тема 9 Особливості в лідерстві

1. Гендерні особливості лідерства.

2. Образ лідера майбутнього

3. Характеристики малої групи. Комунікативні мережі.

Мета заняття: вивчити гендерні особливості лідерства, особливості консолідованої команди і образ лідера майбутнього.

Самостійне вивчення основ теми.

1. Дедалі більшого поширення набуває думка, що жінки здатні виконувати менеджерські функції як мінімум не гірше за чоловіків. Напрями досліджень в області гендерних аспектів лідерства можна розділити на три класи:

а) **концепція гендерного потоку** була висунута Барбарою Гутек, яка вважала фактор статі домінуючим. Відповідно до цієї концепції сприйняття лідерів послідовниками залежить, перш за все, від їх статі;

б) **теорія гендерного відбору лідерів** (Дж. Боумен, С. Суттон) заснована на припущенні, що люди і в організаціях, і в приватному житті висувають різні вимоги до лідерів різної статі. По відношенню до жінок ці вимоги вище: щоб отримати керівну посаду, жінка повинна продемонструвати набагато більшу компетентність, ніж чоловік. Оскільки це важко, визнаних жінок-лідерів менше;

в) **концепція токенизму (Р. Кентер)** передбачає, що на групову динаміку сильно впливає пропорція в групі представників з різних культурних категорій (з гендерної та расової приналежності). Члени в групі, що становлять більшість по якійсь із зазначених ознак, були названі домінантами, а меншість токенами (символами). Останні через нечисленність більш помітні, їх характеристики перебільшуються, вони сприймаються більш стереотипно.

2. Провідною формою високоефективних команд є **самоврядні** (самонаправляючі) **команди**, які поряд з виконанням функціональних завдань здійснюють і функції управління. Їх основні відмінності від інших команд складаються в комбінації наділення владою і навчання плануванню, управлінню, моніторингу та контролю над власною діяльністю, в значній автономії і самостійності, виконуючи повну командну відповідальність.

Консолідація, згуртованість, інтеграція це особливості взаємодій працюючих людей, що відображають ступінь узгодженості їх зусиль для досягнення поставлених цілей і вирішення виробничих завдань. При досягненні певних цілей консолідована команда є більш ефективною, в порівнянні з командою з низькими показниками згуртованості, оскільки:

Єдина команда відрізняється стійкими неформальними відносинами і стабільної груповою динамікою, низькою плинністю, хорошою психологічною атмосферою, позитивними взаємними оцінками людей. Тому, якщо цілі збереження досягнутих показників є для компанії провідними, то згуртована команда це добре.

Консолідована команда буде успішною і готовою до злагоджених дій в напружених, екстремальних, аварійних і форс мажорних обставинах, коли потрібно отримати результат швидко і при мінімальних тимчасових витратах.

Якщо в згуртованій команді є сильний лідер, якому вона підпорядковується і довіряє, група співробітників може бути готова до серйозного «ривка» у розвитку, досягненню високих професійних результатів в умовах гострої конкуренції, а також ліміту в часі.

У групі проявляється прагнення до середньої ефективності, в результаті якої в команді немає сильно відстаючих, але немає і професійних «зірок». Активні і незалежні працівники нерідко відчують в згуртованому колективі «прес» і тиск групових норм, і, внаслідок чого, кажуть про скутість і відсутність свободи в самовираженні. Тому успішність адаптації нових співробітників в згуртованій команді залежить не стільки від їх професійної компетентності, скільки від гнучкості і здатності «підлаштуватися» під керівника і неформального лідера. Оскільки відомо, що висококласний фахівець має самостійність і незалежність в судженнях, в компанії залишаються в більшій мірі адаптивні співробітники, а не «зірки».

В консолідованій команді, особливо після досягнень і успіхів, можуть бути ускладнені подальші інновації, оскільки вони пов'язані зі змінами в положенні і статусі співробітників. Крім того, не тільки формальна, а й неформальна система відносин в згуртованій групі має тенденцію до стабілізації і чинить опір змінам.

Спочатку **образ** майбутнього робить **лідера** лідером, але щоб цей образ ріс і вів за собою, лідер повинен нести за нього відповідальність.

Чотири рівня бачення майбутнього

1. Люди, які ніколи не бачать майбутнього (це блукачі).
2. Люди, які бачать майбутнє, але самостійно ніколи не йдуть за ним (це послідовники).
3. Люди, які бачать майбутнє і йдуть за ним (це люди, що досягають своїх цілей).
4. Люди, які бачать майбутнє, йдуть за ним і допомагають іншим теж побачити його (це лідери.)

Слід пам'ятати, що образ майбутнього і фантазії далеко не одне й те саме.

Людина, що володіє образом майбутнього, мало говорить, але багато робить. Фантазер мало робить, але багато говорить. Людина, що володіє образом майбутнього, черпає сили в своїх внутрішніх переконаннях. Фантазер черпає сили в зовнішніх умовах. Людина, що володіє образом майбутнього, не зупиняється, якщо на шляху виникають проблеми. Фантазер відмовляється йти далі, якщо шлях стає важким. Людина з досвідом розуміє, що спочатку людей приваблює особистість лідера і лише потім його уявлення про майбутнє.

Образ майбутнього це чітка і ясна картина в розумі лідера. У ній він бачить себе і своїх підлеглих. Згідно з результатами дослідження, опублікованими в журналі «Leadership», саме з формулюванням образу майбутнього пов'язана одна з найбільших проблем в керівництві організацією або підприємством.

Успішні лідери мають три рівні бачення:

рівень 1. Сприйняття: вміння бачити те, що є в даний момент (об'єктивна реальність);

рівень 2. Вірогідність: вміння бачити те, що буде (проникливість);

рівень 3. Можливості: вміння бачити те, що може бути (образ майбутнього).

Можна виділити дев'ять типів людей-«гальм».

1. Обмежені лідери. Від лідера залежить зліт і падіння організації, яку він очолює. У людини з обмеженими лідерськими навичками або не буде чіткої картини майбутнього, або не буде вміння «заражати» нею підлеглих. Прем'єр-міністр Франції одного разу сказав: «Щоб робити великі справи, слід залучати великих людей. Від дрібних людей зазвичай бувають лише проблеми». Він помовчав, похитав головою і продовжував: «У нас велика кількість проблем».

2. Догматики. Як часто мрія не ставала реальністю через те, що на її шляху вставали переконані догматики. Людина може бути абсолютно впевненою в чому б то не було лише в двох випадках: або вона знає про предмет все, або не знає нічого. У більшості випадків догматики не знають нічого, або знають не всі, але роблять впевнені заяви.

3. Люди, що звикли до поразки. Багато, згадуючи свої колишні поразки, бояться мріяти і ризикувати. Їх девіз: «Якщо не вийшло з першого разу, знищ всі нагадування про невдалу спробу». Зупинивши себе, ці люди намагаються зупинити інших і не дають їм зробити ще одну спробу.

4. Задоволені. Прагнення до комфорту, передбачуваності і стабільності нормальне явище. Але тут криється небезпека: слідом за комфортом приходять самовдоволення, слідом за передбачуваністю нудьга, слідом за стабільністю відсутність образу майбутнього.

5. Любителі бути «як усі». Є люди, які почуваються дуже незатишно при необхідності виділятися з натовпу. Вони хочуть бути частиною групи і приймають образ майбутнього лише тоді, коли його приймає більшість членів групи. Таких людей ніколи не зустрінеш на передньому краї.

Справжні лідери завжди знаходяться в меншості, так як думками вони завжди попереду переважної більшості. На той час, коли більшість починає розділяти переконання лідерів, вони вже пішли вперед і знову залишилися в меншості.

6. Люди, які думають про проблеми. Є люди, які бачать проблеми в будь-якому прийнятому рішенні. Але зазвичай людина бачить перешкоди тоді, коли відводить погляд від своєї мети. Цікаво, що багато хто вважає здатність бачити проблеми ознакою зрілості. Нічого подібного! Це ознака незрілості, а відсутність вміння бачити майбутнє. Заявляючи про проблеми і не пропонуючи рішень, такі люди здатні вбити будь-яку мрію.

7. Егоїсти. Люди, що живуть тільки для себе, не здатні на великі звершення і значні справи. Неможливо досягти великої мети поодиноці, для неї необхідні об'єднані зусилля великої кількості людей. Егоїсти гальмують втілення образу майбутнього.

8. Провісники невдач. У деяких людей є справжній дар «нажимати не на ті клавіші». Навіть з найкращого інструменту вони не здатні витягти нічого, крім какофонії. Всі їх пісні звучать в мінорі. Всі їх образи похмурі, всі їх слова пронизані песимізмом. Для них завжди все погано, а в майбутньому має стати ще гірше. У них завжди «погані часи» і «немає грошей». У житті цих людей все тільки в'яне, гасне, стискається, але нічого і ніколи не росте і не розквітає.

Перш за все, лідер зобов'язаний шукати і знаходити нових людей з мисленням **переможців**. У своєму пошуку виходьте з якостей, притаманних переможцям:

Переможці в меншій мірі чутливі до невизнання і відкидання, вони здатні не звертати на них уваги.

Переможці думають про кінцевий результат.

Переможці зосереджуються на виконанні завдання на даний момент.

Переможці не страждають марновірством.

Переможці ніколи не дозволяють невдачам применшити своє почуття власної гідності.

Переможці не обмежують своє мислення жорсткими загальноприйнятими рамками.

Переможці бачать «загальну картину» того, що відбувається.

Переможці зустрічають труднощі з оптимізмом.

Переможці не витрачають часу на непродуктивні думки.

Коли в команду приходять люди з психологією переможця, вони стають одними з найбільш впливових людей в організації. Вкрай важливо, щоб лідер знаходив якомога більше часу для спілкування з цими людьми і знайшов «ключ» до них.

Успішний лідер, який перебуває на 3 рівні, має три рівні бачення:

Рівень 1. Сприйняття: що бачиться в даний момент (об'єктивна реальність). На цьому рівні лідер слухає.

Рівень 2. Вірогідність: що буде побачено (проникливість). На цьому рівні лідер веде інших.

Рівень 3. Можливості: що може бути побачене (образ майбутнього). На цьому рівні лідер живе.

Бачення майбутнього це потужна зброя в руках лідера. Він вірить не тільки в можливість здійснення того, що бачить внутрішнім зором, він вірить, що це повинно бути здійснено.

Феномен соціальної **фасилітації** характеризує собою вплив, який чиниться на дію індивіда присутністю інших осіб. Причому останні можуть виступати в ролі як пасивних спостерігачів, так і самих учасників рішення задачі, що працюють строго індивідуально. Однак, говорячи про соціальну фасилітації вчені мають на увазі певні наслідки, викликані просто присутністю інших людей, безвідносно до ступеня їх активності. Зазвичай ці наслідки пов'язують з ефективністю виконання завдання і змінами фізіологічного характеру.

Хоча феномен соціальної фасилітації прийнято відносити до прикордонної області досліджень індивідуальної і групової психології, навряд чи розумно ігнорувати закономірності його прояву. Тим більше якщо ми бажаємо мати адекватну картину поведінки члена групи в будь-якій ситуації соціальної взаємодії, в тому числі і при виробленні групового рішення. Численні дані, покликані відобразити ці закономірності, вельми суперечливі. Їх інтерпретація вимагає звернення до далеко не збігається між собою пояснювальних моделей. Ч. Бонд і Л. Тітус прийшли до наступних висновків. Присутність інших:

Підвищує рівень фізіологічного збудження індивіда.

Підвищує швидкість виконання ним простий завдання і знижує швидкість виконання складного завдання.

Зменшує точність складного дії і злегка збільшує точність простого руху.

При розгляді групового рішення задачі дослідники торкаються питання співвідношення ефективності індивідуальних і групових дій. За даними змістовного огляду Г. Хілла групове дію якісно і кількісно перевершує дію так званого середнього індивіда. Стосовно до вироблення продуктивних групових рішень сказане означає необхідність спеціального підбору членів групи, виходячи з їх професійної компетентності.

Лідер може чинити сильний вплив на процес вироблення групового рішення: роблячи його більш ризикованим ніж рішення окремих членів групи. Подібне явище отримало назву феномена зсуву ризику.

Перш за все слід підкреслити, що демонстрований величезним числом досліджень зрушення в напрямку вибору індивідом більш ризикованого рішення виступає як результат внутрішньо групового взаємодії і супутньої йому дискусії, фактично є продуктом власне групового процесу фрагменти якого моделюються в лабораторному експерименті. Цей момент отримав

віддзеркалення в трьох найбільш значних конструкціях, покликаних пояснити виникнення феномена зсуву ризику:

Гіпотезі дифузії відповідальності.

Гіпотезі лідерства.

Гіпотезі ризику і цінності.

Відповідно до **гіпотези дифузії відповідальності**, групова дискусія породжує емоційні контакти між членами групи і може привести до того, що індивід буде відчувати меншу відповідальність за ризиковані рішення, оскільки вони виробляються всією групою.

Гіпотеза лідерства фокусується на властивостях членів групи, які сприймаються її в якості лідерів. Передбачається, що люди до дискусії більш схильні до вибору ризикованих рішень, прагнуть також до більшого панування і впливу до групової дискусії.

Гіпотеза ризику як цінності ґрунтується на ідеї соціальної значущості, престижності ризику в умовах життя сучасного економічно розвиненого суспільства, внаслідок чого в груповій ситуації більшість людей має прагнути до прийняття більш ризикованих рішень, щоб таким шляхом підвищити свій статус в групі. Гіпотеза ризику як цінності має ряд модифікацій, уточнюючих умови її реалізації.

Незважаючи на очевидну несхожість викладених вище трактувань причин зсуву ризику вони доповнюють один одного. Залежно від типу і змісту групової задачі може бути зрушення в бік обережності прийнятого групою рішення. Групова дискусія взагалі не обов'язково повинна мати своїм наслідком більш ризиковані або більш обережні рішення.

Однак перевагу дослідників в даному випадку виявилася на боці іншого терміна групова поляризація. Їм позначається явище зростання екстремальності думок в процесі прийняття групового рішення. При цьому окремі автори звертають увагу на спеціальний характер обговорюваного терміну, в звичайному розумінні передбачає не що інше як розмежування позицій членів групи. Підкреслюється також різниця між поняттями «поляризація» і «екстремізація».

Поляризація означає зрушення в напрямку до вже обраному індивідом полюсу.

Екстремізація означає рух в сторону від нейтральності в будь-якому напрямку.

Феномен групової поляризації тісно пов'язаний з феноменом зсуву ризику, але разом з тим не ідентичний йому. У ньому відбивається набагато більш загальні закономірності групового прийняття рішення. Зрушення ризику виступає окремим випадком групової поляризації.

Безсумнівна спорідненість обох феноменів мало наслідки групового характеру. Як показує аналіз літературних даних, багато пояснювальні схеми, що стосуються зсуву ризику, були поширені на феномен групової поляризації. В даний час мають місце дві групи пояснювальних моделей поляризаційного ефекту. Відповідно до одного з них, поляризація

викликається ефективними процесами. Передбачається, що в багатьох життєвих явищах екстремальні думки є соціально бажаним фактором. І щоб уникнути соціальної оцінки, так звані середні члени групи будуть зрушувати свої судження в напрямку екстремальної позиції.

Що ж стосується моделей другої групи, то вони містять трактування поляризації як результату дії когнітивних інформаційних процесів. З точки зору основної закладеної в цих моделях ідеї, поляризація виникає в умовах пошуку членами групи переконливих аргументів на підтримку однієї з наявних у них альтернатив. Причому найбільш успішно думки членів поляризуються в ході дискусії в тому випадку, коли переконливі аргументи на користь відповідної альтернативи спочатку приходять в голову лише кільком суб'єктам. Будучи потім повідомлені іншим членам групи, ці аргументи викликають помітний зсув в думках учасників дискусії.

Відкриття та подальше вивчення феноменів групової поляризації і зсуву ризику значний позитивний крок на шляху проникнення в ефекти такої серцевинної складової процесу групового прийняття рішення, як групова дискусія. Проте ряд питань, пов'язаних з дослідженням зазначених феноменів, залишається поки без відповіді. Це перш за все питання про змістовні характеристики групової дискусії, який не отримав досі належного висвітлення і питання про зв'язок зсуву ризику та групової поляризації з ефективністю функціонування малої групи.

Групові завдання і їх основні характеристики

В ряду виділяються фахівцями змінних процесу прийняття групового рішення завдання займає досить значне місце: в чому вона може бути кваліфікована як джерело і об'єкт цього процесу. Вказана обставина зумовило значний інтерес розробників проблематики малих груп до даного дослідження. До основних **напрямів** вивчення групових завдань М. Шоу відносить:

Опис стандартних групових завдань.

Побудова типології групових завдань.

Діменціональний аналіз групових завдань.

З'ясування впливу характеристик завдання на груповий процес.

Групові завдання це завдання з чітко встановленими характеристиками, легко видозмінюється в цілях дослідження тих чи інших аспектів групової поведінки. У таких завданнях описані вихідні умови, кінцеві продукти і визначені дії, що вимагаються від членів групи для успішного досягнення мети.

Стандартна групова завдання повинна дозволити експериментатору здійснювати точні і незалежні вимірювання показників індивідуальних і групових дій, маніпулювати умовами завдання, не змінюючи при цьому її суті.

Побудова типології групових завдань інша виділяється лінія аналізу обговорюваної проблеми. Типології можуть класифікувати завдання на дві взаємовиключні категорії: наприклад, прості і складні, кон'юнктивні і

диз'юнктивні. більш складна класифікація розроблена Д. Хакменом і Ч. Морісом і включає наступні типи:

Продукційні (їх рішення веде до отримання оригінальних творчих продуктів).

Дискусійні (вимагають від членів дискусії з приводу конкретного питання і вироблення конкретного рішення)

Проблемні (вимагають специфікації процесу, що розгортається з метою вирішення певної проблеми)

Найбільш розгорнуту типологію групових завдань сконструював Д. Макгрет. Він поклав в основу класифікації уявлення про групу як системи, яка здійснює **чотири функції**.

Генерує (завдання задумів і висунення оригінальних ідей).

Вибирає (завдання пошуку правильної відповіді)

Вирішує (завдання в області когнітивного конфлікту)

Виконує (змагальні завдання)

Спроби виділити різні виміри або сторони, плани розгляду групової задачі, т. е. уявити її як багатовимірне освіту. Використовуючи складні багатовимірні обчислення М. Шоу отримав наступні вимірювання **груповий завдання**:

- 1) труднощі;
- 2) множинність рішення;
- 3) внутрішній інтерес до задачі;
- 4) вимоги кооперації;
- 5) інтелектуально-маніпулятивні вимоги;
- 6) популяційне знайомство;

Останній відноситься до обговорюваної проблеми питання стосується впливу характеристик завдання на груповий процес. Систематичне вивчення цього питання відсутня, тому що відносяться до нього дані вельми розрізнені і в цілях кращого їх конструювання використовують схему аналіз. Вона передбачає розгляд залежності групової поведінки від тих чи інших різновидів завдання. аналізом ефективності групової поведінки служила його продуктивність. Представлена такими параметрами, як орієнтація на дію, оригінальність рішення, тривалість і якість рішення. В результаті було виявлено, що вирішення проблемних завдань характеризувалося складної орієнтацією на дію. Крім того, було встановлено, що лідери експериментальних груп проявляли найбільшу активність у вирішенні проблемних завдань. Виділяють три основні підсумкові змінні. Впливають на групову ефективність, в процесі прийняття **групових завдань**:

Зусилля, які члени групи докладають до вирішення групового завдання.

Стратегії вирішення задачі, які використовуються членами групи для вирішення завдання.

Знання і вміння членів групи, які повинні бути ефективно застосовані ними до вирішення завдання.

Вплив типу завдання спільної діяльності, при переході її від спільно-індивідуальної моделі до спільно-взаємодіючої моделі, зростають позитивні прояви міжособистісного спілкування, що виражаються позитивними мовними реакціями партнерів.

Інша характеристика завдання труднощі її виконання. Що стосується найбільш тривіальних, отриманих при розгляді цього питання фактів. То вони вказують на збільшення часу рішення задачі і погіршення групового продукту в міру зростання складності завдання. Дослідженнями встановлено, що складність завдання може посилювати мотивацію членів групи і вести до більшої самоорганізації останньої шляхом розвитку в ній процесу лідерства. Впливаючи тим самим на зростання ефективності групової діяльності. Важливою проміжною змінною є зворотний зв'язок в процесі групового функціонування. Позитивний зворотний зв'язок сприяє ефективності рішення групової задачі незалежно від ступеня її труднощі.

Завершуючи обговорення питання щодо зв'язку характеристик завдання з груповим процесом, вказуються ще два аспекти:

перший з них стосується залежності групової поведінки від ясності досягнення мети;

другий аспект аналізу обговорюваного питання зачіпає залежність групового процесу від гетерогенності гомогенності групових цілей. Причому гетерогенності прийнято пов'язувати з ситуацією конкуренції, суперництва, а гомогенність з ситуацією співпраці.

З розгляду матеріалів, що відносяться до області груповий завдання, абсолютно очевидно, що багато які поставлені в них питання висвітлені ще недостатньо повно. На жаль, ведуться в цій галузі розробки носять досить спорадичний характер, і деякі вчені намагаються об'єднати і систематизувати ці розрізнені дослідження.

Завдання ставиться перед групою для того щоб остання її вирішувала. Тому рішення групової задачі, можна розглядати в якості іншої, важливою складовою прийняття групового рішення.

Структурні характеристики малої групи

Аналіз групової структури. Як правило, подібного роду аналіз полягає у виділенні різними авторами певних систем внутрішньогрупових відносин, ієрархічно розташованих в «просторі» групового функціонування. Так, різні типи групових діяльностей задають різні системи внутрішньогрупових відносин ділових, що відповідають діяльності інструментального типу, і емоційних, які відповідають діяльності експресивного типу.

Реалізація членами групи певних інституційних заданих функцій в сфері провідною діяльності групи за рішенням задач, поставлених перед нею в рамках більш широкої соціальної спільності (організації), породжує систему так званих офіційних відносин. Але одночасно для вирішення цих же завдань, в ході розгортання тієї ж самої діяльності виникають функціональні утворення, заздалегідь соціальної організацією не приписані.

Такі, наприклад, ролі критика, ерудита, генератора ідей в науковому колективі.

Зв'язки між реалізують ці ролі індивідами утворюють систему неофіційних ділових відносин, поряд з якою в групі співіснує і система інших, які традиційно називають дослідниками неофіційних відносин відносин емоційного типу, що представляють собою різні інструментальні форми міжособистісного спілкування, т. е. те, що в побуті можна назвати спілкуванням заради самого спілкування, а не з приводу якоїсь справи.

З огляду на підпорядкованість групових діяльностей (в залежності від специфіки організаційних задач), правомірно говорити і про супідрядності похідних від них систем відносин в групі, їх поуровневом розташуванні. Останнє, маючи на увазі організаційну цільову малу групу або, за модною нині термінологією, команду, схематично може бути описано наступним чином: дещо іншу, хоча і має ряд спільних рис з попередньою, схему поуровневого розгляду внутрішньогрупових відносин в первинному науковому колективі пропонує М. А. Іванов. Він виділяє два рівня міжособистісних відносин між членами колективу і між керівником і науковими співробітниками. У середині кожного рівня відносини в свою чергу поділяються на ділові та особисті, а також проводиться більш дрібний аналіз блоку ділових відносин. На жаль, в цій схемі відсутній вельми істотне розмежування між відносинами офіційного і неофіційного типу.

Досить розгорнута модель багаторівневої структури міжособистісних відносин представлена А. В. Петровським в його стратометрический концепції колективу. Модель включає декілька шарів (страт), кожен з яких характеризується певним принципом побудови міжособистісних відносин і відповідно своєрідністю прояву тих чи інших групових феноменів і процесів. Як центральний (ядерного) ланки береться сама предметна діяльність групи, її змістовні, суспільно-економічні і соціальнополітичні характеристики. По суті даний шар визначає, як можна думати, своєрідність соціальних (офіційних) відносин в групі.

Три наступні страти є психологічними за своєю суттю. У першій з них фіксується відношення кожного члена групи до групової діяльності її цілями, завданнями, принципами, на яких вона будується, мотивація діяльності, її соціальний зміст для кожного учасника. У другій страті представлені міжособистісні відносини, опосередковані змістом групової спільної діяльності її цілями і завданнями, прийнятими в групі принципами і ціннісними орієнтаціями.

Що ж стосується третього психологічного рівня групової структури, то він являє собою поверхневий шар міжособистісних відносин, стосовно яких ні колективні цілі діяльності, ні загальнозначущі для колективу ціннісні орієнтації не виступають в якості основного фактора, опосередковують особисті контакти членів групи. Іншими словами, відносини цього рівня вільні від детермінуючих впливів реалізованої спільної діяльності.

Формально-статусний вимір дає уявлення про субординований позицій індивідів в системі офіційних відносин в малій групі і фактично повністю зафіксовано в штатному розкладі соціальної організації.

Формальний статус індивіда в групі (т. е. ступінь престижності займаної ним позиції або посади) значно позначається на характері його взаємин з іншими членами групи. Так, порівняно з низкостатусний, особи з високим статусом мають більше можливостей надавати відкритий вплив на інших членів групи і роблять це частіше і ефективніше. Людей з високим статусом часто оцінюють набагато позитивніше, ніж низкостатусних. Люди з високим статусом нерідко значно перевершують низкостатусних в показниках самооцінки, зокрема в рівні самоповаги.

Соціометричний вимір характеризує субординованість позицій індивідів в системі внутрішньогрупових міжособистісних переваг і репрезентується як в класичному варіанті соціометричної структури групи, так і в аутосоціометричній її модифікації. Соціометричний вимір значною мірою є аналогом неформальної статусної групи, і в цьому сенсі певний інтерес представляють дані, отримані рядом авторів при вивченні зв'язку неформального статусу з різними аспектами групового процесу.

Увага деяких дослідників привернуло питання щодо співвідношення величини неформального статусу індивіда і ступеня відповідності його поведінки нормам:

високостатусних член групи більш конформен, ніж низкостатусний;

високий статус в групі забезпечується повною згодою з груповими нормами;

в окремих ситуаціях найбільшу прихильність груповим нормам демонструє суб'єкт, що займає другу за ступенем престижності позицію в групі;

високостатусному суб'єкту може бути дозволено відхилення від групових норм в спробі сприяти досягненню групової мети.

Іноді поведінка високостатусних членів групи співвідноситься не тільки безпосередньо з прийнятими в ній нормами, скільки з очікуваннями їх низкостатусних партнерів, безумовно, схильними до впливу групових норм. У цьому випадку виділяються два типи ситуацій, в одному з яких акцент робиться на продуктивності групи, а в іншому на її згуртованості.

Комунікативні мережі. Модель групової структури (Д. Хоманс, Р. Бейлз, Р. Кеттелл).

Моделі комунікативних мереж являють собою ще одне, комунікативне вимір групової структури.

Вони вказують на субординованість позицій індивідів в залежності від розташування останніх в системі інформаційних потоків і концентрації у них тієї чи іншої стосується групи інформації.

Володіння інформацією позитивно і досить тісно пов'язане з величиною офіційного статусу індивіда і що високостатусним членам групи

адресується більше повідомлень і вони носять більш сприятливий характер, ніж повідомлення, що посиляються низкостатусним індивідам.

М. Шоу: комунікація лежить в основі групового процесу.

Ключовим моментом проблеми є з'ясування ефективності рішення групою, різноманітних завдань в умовах централізованих (коли інформація, що стосується групи, концентрується головним чином в руках однієї людини лідера або керівника) і децентралізованих (коли аналогічна інформація розосереджується між членами групи) комунікативних мереж. Вивчається вплив, який чиниться комунікативними мережами на виникнення лідерства, організаційний розвиток групи і задоволеність її членів. Централізовані мережі посилюють виникнення лідерства та організаційний розвиток групи, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем і зменшують задоволеність членів групи.

Фактори, за якими моделі комунікативних мереж детермінують групову ефективність:

здатність членів групи до розвитку організаційної структури, т. е. наявність у них для цього певних умінь і умов;

ступінь свободи, з якою особистість може функціонувати в групі, маючи на увазі, що незалежність дій члена групи обумовлена не тільки доступністю одержуваної інформації, але також і всілякими ситуаційними моментами, діями інших членів групи і оцінкою сприймається суб'єктом ситуації;

насичення або інформаційне перевантаження, яку відчувають членами групи в позиціях комунікативних мереж;

рівень розвитку малої соціальної групи, здатний в ряді випадків виконаних в рамках згаданої вище стратометричній концепції колективу, істотно впливає на взаємозв'язок розглянутих змінних.

Моделі групової структури

Структура малої групи може бути зафіксована в якийсь момент життя цього соціального організму, відображаючи актуальне його стан, певний баланс і дисбаланс.

Моделі, покликані дати уявлення про відносно інваріативної станах групової структури, відносяться до категорії статичних і описується елементами формальної логіки і теорії графів.

Моделі, орієнтовані на процес і що підкреслюють тимчасові зміни в структурі. Ці моделі продовжують традицію 2хмерного розгляду малої групи.

Питання для самоконтролю і повторення

1. Дайте характеристику самоосвітньої організації.
2. Яким чином процес командування впливає на розвиток самоосвітніх компаній?
3. Схематично відобразіть і опишіть процес розвитку командних ефектів в організації. У чому полягає основне завдання командного будівництва?
4. Лідерство жінок і управління жіночою командою.

5. Особливості управління та лідерства в консолідованій команді.
6. Прогнози управління і лідерства на перспективу.

Бібліографічний список до теми 9

1. Джей Р. Лидер и команда. Практическое руководство лидера эффективной команды / Р. Джей, С. Моррис, Г. Уилкоккс Г. [Пер с англ.]. М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. 296 с.
2. Дианин-Хавард А. Нравственное лидерство. Путь формирования личности / А. Дианин-Хавард. [Пер с англ.]. М. : Лидерпром, 2008. 210 с.
3. Добротворский И. Л. Харизма : Власть и влияние личности : Феномен всеобщего обожания / И. Л. Добротворский М. : Астрель / Олимп / АСТ; Мн. : Харвест, 2006. 240 с.
4. Друкер П. Ф. Пять важнейших вопросов о вашей организации / П. Ф. Друкер. М. : Юрайт-Издат, 2009. 121 с.
5. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. М. : ИД Вильямс, 2007. 224 с.
6. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства. Теория и практика / О. Евтихов СПб : Речь, 2007. 240 с.
7. Живица О. В. Лидерство / О. В. Живица. М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017. 192 с.
8. Зайцева И. В. Типология политического лидерства / И. В. Зайцева, А. И. Пешков. СПб : Изд-во СПбГУАП, 1997. 27 с.
9. Зуб А.Т. Лидерство в менеджменте / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. М. : Воскресенье, 1999. 216 с.
10. Иванова С. Личная эффективность на 100%. Сбросить балласт, найти себя, достичь цели /С. Иванова, Д. Болдогоев. М. : 2017. 277 с.

6 БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС ЛІТЕРАТУРИ З КУРСУ «ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

Бібліографічний опис літератури з курсу «Лідерство в публічному управлінні» науковий опис і систематизація друкованих та писемних творів, їх виявлення та відбір, складання переліків, покажчиків та інформаційних видань; збір та формування відповідного списку літератури про існуючі монографії, дисертації, автореферати дисертацій, статті та інші джерела, присвячені окремій проблемі або персоні.

Бібліографічний опис літератури здійснюється за індивідуальним завданням викладача. Він може здійснюватися за відповідною тематикою, персоналією тощо. Загальний обсяг повинен складати понад 50 джерел.

Надаємо деякі інтернет-ресурси, які можна використовувати при складанні бібліографічного опису літератури з окремих проблем «лідерство в публічному управлінні».

7 ЕЛЕКТРОННІ АДРЕСИ ПРОВІДНИХ БІБЛІОТЕК УКРАЇНИ

Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського	www.nbuv.gov.ua
Національна парламентська бібліотека України	www.nplu.kiev.ua
Одеська державна наукова бібліотека	www.ogub.odessa.ua
Вінницька обласна УНБ (ОУНБ)	www.library.vinnitsa.com
Волинська державна ОУНБ ім. Олени Пчілки	www.ounb.lutsk.ua
Дніпро ОУНБ	www.libr.dp.ua
ІваноФранківська державна ОУНБ	www.iflib.iatp.org.ua
Кіровоградська ОУНБ ім. Д. Чижевського	www.library.kr.ua
Миколаївська ОУНБ ім. О. Гмирева	www.reglibrary.mk.ua
Одеська ОУНБ ім. М. Грушевського	www.bib.way.od.ua
Полтавська ОУНБ ім. І.П. Котляревського	www.library.poltava.ua
Рівненська ОУНБ	www.libr.rv.ua
Сумська ОУНБ	www.sumylib.iatp.org.ua
Тернопільська ОУНБ	www.libraryte.ua
Харківська ОУНБ	www.library.kharkov.ua
Херсонська ОУНБ ім. О. Гончара	www.lib.kherson.ua
Хмельницька ОУНБ	www.ounb.km.ua
Черкаська ОУНБ ім. Т. Шевченка	www.library.ck.ua
Чернігівська ОУНБ ім. М. Івасюка	www.hosted.sacura.net/library/
Чернігівська ОУНБ ім. В.Г. Короленка	www.librkor.cg.ukrtel.ua
Публічна бібліотека ім. Лесі Українки м. Києва	www.lucl.kiev.ua
Закарпатська ОУНБ	www.biblioteka.uz.ua

Більш докладний каталог бібліотек України в електронному просторі можна знайти за адресою <http://www.ukrlibworld.kiev.ua>

Пошук інших електронних каталогів або бібліотечних ресурсів можна здійснити за адресою <http://www.biresourse.kharkiv.edu>

Розгорнутий пошук інформації з англomовних електронних ресурсів можна здійснити, зайшовши на сайт Британської бібліотеки <http://www.bl.uk> або на її онлайн-овий бібліографічний каталог відкритого доступу OPAC 97 <http://www.opac97.bl.uk>, де розміщено бібліографічний опис друкованих творів, виданих майже на всіх європейських мовах переважно з 1975 р. (але в базах даних є записи більш раннього періоду).

Допоможе при складанні бібліографічного опису англomовних видань сайт бібліотеки Конгресу США <http://lcweb.loc.gov>, система її бібліографічних каталогів <http://lcweb.loc.gov/catalog>, а також її новий онлайн-овий бібліографічний каталог відкритого доступу <http://catalog.loc.gov>

Також надаємо деякі Інтернетджерела, які можна використовувати при пошуку оригінальних сучасних наукових статей зі «публічної влади»:

віртуальна метабібліотека з соціальних наук (Social Science Virtual Meta Library) http://forge.fhpotsdam.de/_IFLA/library.htm інформаційна служба ЮНЕСКО центр документації з соціальних і гуманітарних наук: періодичні

онлайніві видання з соціальних наук (повні тексти) (UNESCO Information Services Social and Human Sciences Documentation Centre: Social Science Online Periodical (full text))

<http://www.unesco.org/general/eng/infoserv/doc/journals/sociology>.

Html

American Journal of Sociology <http://www.journals.uchicago.edu/AJS>

American Sociological Review <http://www.pop.psu.edu/ASR/asr.htm>

Annual Review of Sociology <http://soc.annualreviews.org>

Contemporary Sociology <http://www.asanet.org/Pubs/csinfo.htm>

Electronic Journal of Sociology <http://www.sociology.org>

Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS)

<http://www.unikoeln.de/kzfs>

Social Forces <http://www.irss.unc.edu/sf/index.html>

Sociological Research Online <http://www.socresonline.org.uk>

The Sociological Review <http://www.blackwellpublishers.co.uk/asp/journal.asp?ref=00380261>

Sociological Theory <http://www.nyu.edu/pubs/soc/theory>

Soziologische Theorie: Besprechungen neuer Literatur
http://www.unibamberg.de/_ba6szl/sr/index.htm

8 ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Що було сформовано в результаті першої управлінської революції?
2. Чому друга управлінська революція називається светско-адміністративна?
3. У чому полягає лідерський стиль Хаммурапі?
4. Чому третя управлінська революція називається - виробничо-будівельної?
5. Що означає «професіоналізація менеджменту»?
6. Що послужило початком четвертої революції в управлінні?
7. У чому полягає основний зміст менеджерської революції?
8. У чому полягає Веберовская концепція бюрократії?
9. Яким чином бюрократія перетворюється в пануючий елемент соціальної структури?
10. Хто ввів термін «менеджерська революція»?
11. Що означає «мовчазна революція» Д. Белла?
12. Гряде нова управлінська революція?
13. Які ідеї Ф. Ніцше зробили помітний вплив на формування сучасної теорії лідерства?
14. Сформулюйте концепцію наслідування Г. Тарда.
15. Назвіть основні підходи до вивчення проблеми.
16. Як тлумачиться природа лідерства в рамках «теорії рис»?
17. Виділіть сильні і слабкі сторони «теорії рис» лідера.

18. Як розуміється сутність лідерства в рамках ситуаційного підходу?
19. Які основні елементи ситуації виділяв Гібб?
20. На якій підставі побудував свою класифікацію М. Вебер, і які типи лідерства він виділяв?
21. Які відмінні риси харизматичного лідерства?
22. Що таке стиль лідерства?
23. Назвіть і охарактеризуйте суть основних стилів лідерства.
24. Від яких факторів залежить ефективність лідерського стилю?
25. Лідерство в інтелектуальній організації: цілі, завдання, прийоми.
26. Лідерство і управління творчими процесами в організації.
27. Стили лідерства, що сприяють досягненню організаційних цілей.
28. Лідерство і культура організації: дві сторони однієї медалі.
29. Лідерство в управлінні організаційною культурою.
30. Соціальний інтелект лідера як здатність взаємодіяти з людьми.
31. Лідерство як інструмент управління змінами.
32. Поняття «влада», форми влади.
33. Організаційні та особистісні джерела влади в організації.
34. Імідж (образ) керівника, складові іміджу.
35. Лідер як психологічний аспект влади і основа партнерства.
36. Розглянути основні теорії лідерства, стосовно основ влади.
37. Проаналізувати вимоги до сучасного керівника.
38. Підходи до ефективності лідерства, орієнтовані на ефективні стилі лідерства.
39. Фактори і якість успішного лідерства.
40. Поняття креативності, особистісні передумови креативності.
41. Основні завдання поведінкового підходу для ефективного лідерства.
42. Модель «шлях-мета» Гаусса-Мітчела для визначення зв'язку ефективності лідерства та рівня мотивації.
43. Комунікації як основний інструмент роботи лідера.
44. Мотивування членів групи.
45. Формування корпоративної культури в організації.
46. Діловий етикет і управління конфліктами в організації.
47. Процес комунікації.
48. Комунікаційні мережі, комунікаційні стилі.
49. Причини конфліктів в організації.
50. Методи управління конфліктною ситуацією.
51. Мотивація співробітників різних психологічних типів.
52. Правила мотивуючого керівництва.
53. Взаємозв'язок різних функцій управління з мотивацією персоналу.
54. Основні типи сучасної корпоративної культури.
55. Особливості корпоративної культури в Україні.
56. Корпоративні ідеали і цінності.

57. Місія, стиль, імідж підприємства.
58. Структура корпоративної культури.
59. Матеріальний і духовний рівні корпоративної культури.
60. Формування позитивного іміджу підприємства.
61. Моделі сучасної корпоративної культури.
62. Дайте характеристику самонавчається.
63. Яким чином процес командування впливає на розвиток само-які навчаються компаній?
64. Схематично відобразіть і опишіть процес розвитку командних ефектів в організації. У чому полягає основне завдання командного будівництва?
65. Лідерство жінок і управління жіночою командою.
66. Особливості управління та лідерства в консолідованій команді.
67. Прогнози управління і лідерства на перспективу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Бренд лідерство: новая концепция брендинга / Д. А. Аакер, Э. Йохимштайлер. [Пер с англ.]. М. : ИД Гребенникова, 2003. 374 с.
2. Абашкина Е. Политиками не рождаются: как стать и остаться эффективным политическим лидером : психологическое пособие для политиков / Е. Абашкина, Е. Егорова-Гантман, Ю. Косолапова Ю. в 2 т. М. : Антиква, 1993. Т.1. 221 с.; Т.2. 423 с.
3. Абашкина Е. Имидж лидера / Е. Абашкина, Е. Егорова-Гантман. М. : Никколо-Медиа, 1999. 201 с.
4. Адаир Дж. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве / Дж. Адаир. [Пер с англ.]. М. : Эксмо, 2007. 208 с.
5. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес [Пер с англ.]. М. : Альпина Паблишер, 2015. 264 с.
6. Баркалов С. А. Лидерство и управление организацией / С. А. Баркалов Саратов : Научная книга, 2012. 324 с.
7. Бауэр М. Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр [Пер с англ.]. М. : Альпина Паблишер, 2014. 200 с.
8. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. Мн. : Новое знание, 2002. 256 с.
9. Беляцкий Н.П. Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. Мн. : Изд-во БГЭУ, 2006. 272 с.
10. Бендас Т. В. Гендерная психология лидерства / Т. В. Бендас. Оренбург : ИПК ОГУ, 2000. 167 с.
11. Бендас Т. В. Психология лидерства : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. М. : Юрайт, 2017. 450 с.

12. Бжезинский З. Выбор. Мировое господство или глобальное лидерство / З. Бжезинский. [Пер с англ.]. М. : Международные отношения, 2007. 288 с.
13. Бирман Л. А. Лидерство / Л. А. Бирман. [Пер с англ.]. М. : КноРус, 2017. 198 с.
14. Блауг М. Действенное лидерство / М. Блауг. [Пер с англ.]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 186 с.
15. Блондель Ж. Политическое лидерство : путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель. [Пер с фр.]. М. : РАУ, 1992. 135 с.
16. Болмэн Л. Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Л. Дж. Болмэн, Е. Д. Терренс. [Пер с англ.]. СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 496 с.
17. Бояцис Р. Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, С. МакКи. [Пер с англ.]. М. : Альпина Паблишер, 2016. 300 с.
18. Бухаркова О. В. Имидж лидера : технологии создания и продвижения / О. В. Бухаркова, Е. Г. Горшкова. СПб : Речь, 2007. 222 с.
19. Бушар К. Путь Caterpillar. Уроки лидерства, роста и борьбы за стоимость / К. Бушар К., Дж. Кох Дж. [Пер с англ.]. М. : Альпина Паблишер, 2016. 352 с.
20. Бэкон Т. Элементы власти : уроки лидерства и влияния / Т. Бэкон. [Пер с англ.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
21. Галло К. 10 простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации / К. Галло. Киев : Калидос Паблишинг, 2007. 306 с.
22. Гандапас Р. Харизма лидера / Р. Гандапас. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 224 с.
23. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / М. Герзон. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. 344 с.
24. Горяйнова Н. М. Социальное лидерство : теоретико-методологические аспекты / Н. М. Горяйнова. Челябинск: Полиграф-Мастер, 2009. 201 с.
25. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 497 с.
26. Гоффи Р. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером / Р. Гоффи, Г. Джонс. [Пер с англ.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. 240 с.
27. Гринберг Т. Э. Политическая реклама : портрет лидера / Т. Э. Гринберг. М. : РИП-холдинг, 1998. 103 с.
28. Дафт Р. Уроки лидерства / Р. Дафт, П. Лейн. [Пер с англ.]. М. : Эксмо, 2007. 480 с.
29. Действенное лидерство. Сборник статей / [Х. Коллингвуд, Д. Гоулмен, Р. Бояцис и др.]. [Пер с англ.]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 192 с.
30. Деминг У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Э. Деминг. М. : Альпина Паблишер, 2017. 417 с.
31. Дианин-Хавард А. Нравственное лидерство. Путь формирования личности / А. Дианин-Хавард. М. : Лидерпром, 2008. 210 с.

32. Добротворский И. Л. Харизма : власть и влияние личности : феномен всеобщего обожания / И. Л. Добротворский . М. : Астрель / Олимп / АСТ; Мн. : Харвест, 2006. 240 с.
33. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. [Пер с англ.]. М. : ИД Вильямс, 2007. 224 с.
34. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства. Теория и практика / О. Евтихов. СПб : Речь, 2007. 240 с.
35. Живица О. В. Лидерство / О. В. Живица. М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017. 192 с.
36. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. М. : Воскресенье, 1999. 216 с.
37. Ильин В. А. Психология лидерства: учеб. / В. А. Ильин. М. : Юрайт, 2016. 311 с.
38. Иммельман Р. Voss. Бесподобный или бесполезный / Р. Иммельман. Изд-во : Ин-т комплексных стратегических исследований, 2014. 382 с.
39. Кабейн О. Ф. Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять / О. Ф. Кабейн. М. : Альпина Паблишер, 2017. 307 с.
40. Камионский С. Управление подчиненными. Эффективные технологии руководителя / С. Камионский. М. : Ленанд, 2014. 232 с.
41. Кочкурова Е. А. Менеджмент и лидерство: учеб. пособие / Е. А. Кочкурова. Н. Новгород : Изд-во НГМА, 2007. 194 с.
42. Коэн У. Новое искусство лидера / У. Коэн. [Пер с англ.]. М. : АСТ, 2005. 320 с.
43. Кретов Б. И. Лидерство : социально-политические проблемы : учеб. пособие Б. И. Кретов. М. : МИИТ, 1996. 64 с.
44. Лансберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия / М. Лансберг. М. : Эксмо-Пресс, 2004. 224 с.
45. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях / [ред. В. К. Даан, М. А. Хогг] ; [Пер с англ.]. Харьков : Гуманитарный центр, 2012. 408 с.
46. Макиавелли Н. Государь / Н. Макиавелли. М. : Эксмо, 2008. 672 с.
47. Максвелл Дж. Лидерство : 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми / Дж. Максвелл. Мн. : Попурри, 2010. 368 с.
48. Оуэн Дж. Как лидировать : от теории и практики к мастерству / Дж. Оуэн. [Пер с англ.]. М. : Дело и сервис, 2008. 240 с.
49. Пищулин Н. П. Социология лидерства / Н. П. Пищулин, М. Ю. Федорова. М. : Изд-во МГПУ, 1997. 156 с.
50. Селезнева Е. В. Лидерство : учеб. / Е. В. Селезнева. М. : Юрайт, 2014. 430 с.
51. Селезнева Е. В. Лидерство : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. М. : Юрайт, 2016. 229 с.
52. Социальное лидерство в образовательной среде / [ред. Т. Н. Гущина]. Ярославль : Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2017. 138 с.

53. Тарасов В. Технология лидерства / В. Тарасов. М. : Добрая книга, 2017. 240 с.
54. Теория управления: учеб. / [ред. Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий]. М. : Финансы и статистика, 2005. 607 с.
55. Уитли М. Лидерство и новая наука / М. Уитли. [Пер с англ.]. СПб : Best business books, 2011. 210 с.
56. Хант Дж. Управление людьми в компаниях / Дж. Хант. [Пер с англ.]. М. : Дело, 2000. 332 с.
57. Хэнна Д. Лидерство на все времена. Результаты сегодня наследие на века / Д. Хэнна. [Пер с англ.]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 304с.; М.: Альпина Паблишер, 2014. 304с.
58. Четокин В. Лидерство и руководство / В. Четокин. Изд-во : Книга по требованию, 2013. 32 с.
59. Шалагинова Л. Психология лидерства / Л. Шалагинова. СПб : Речь, 2007. 464 с.
60. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / Е. Шейн СПб. : Речь, 2002. 336 с.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації до проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»
(для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «бакалавр»
зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Укладач **РАДІОНОВА** Людмила Олексіївна

Відповідальний за випуск *В. В. Корженко*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *Л. О. Радіонова*

План 2020, поз 213М

Підп. до друку 26.05.2020. Формат 60^x 84 1/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 4,0.
Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.