МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ І ФІНАНСІВ

К.В. Комарова
С.П. Коляда

ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

Дніпро
2017

УДК 338.24:658.3.07
К 63

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету митної справи та фінансів (протокол №15 від 12 червня 2017року)

Рецензенти:

Глуха Г.Я. - д.е.н., завідувач кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля

Шаповал В.М.- д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Національний гірничий університет»

Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для
К 63 студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. – 430 с.

ISBN 978-966-328-126-1

У навчальному посібнику розглядаються проблеми керівництва та лідерства, основні концепції лідерства, найбільш важливі особистісні, міжособистісні, групові та внутрішньоорганізаційні аспекти лідерства. Акцентується увага на проблемах формування бачення, створення організацій, що навчаються, управлінні змінами і інноваційному лідерству. Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів, викладачів і всіх, хто цікавиться проблемами лідерства.

УДК 338.24:658.3.07

© Комарова К.В., Коляда С.П.

ISBN 978-966-328-126-1

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО	**8**
Тема 1.1. Природа лідерства	**8**
1.1.1.Сутність понять «керівництво», «лідерство», «керівник», «менеджер», «лідер».	8
1.1.2.Менеджмент та лідерство: порівняльна характеристика.	14
1.1.3.Керівник організації як традиційний менеджер.	20
1.1.4.Керівник організації як лідер.	35
Резюме	48
Практикум	50
Тема 1.2. Еволюція теорій лідерства	**55**
1.2.1.Особисті якості, поведінка і взаємовідносини лідера.	55
1.2.2.Ситуаційні теорії.	60
1.2.3.Сучасні теорії.	69
Резюме	73
Практикум	75
РОЗДІЛ 2. ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА	**79**
Тема 2.1. Лідер як індивідуальність	**79**
2.1.1. Особистісні характеристики лідера.	79
2.1.2. Цінності.	85
2.1.3. Установки.	94
2.1.4. Інтерперсональна (міжособистісна орієнтація).	97
Резюме	102
Практикум	103
Тема 2.2. Інтелект лідера	**112**
2.2.1. Когнітивний (пізнавальний) інтелект.	112
2.2.2. Ментальна модель і розвиток мислення лідера.	121
2.2.3. Емоційний інтелект лідера.	128
2.2.4. Управління особистісним стресом.	141
Резюме	149
Практикум	151
РОЗДІЛ 3. МІЖОСОБИСТІСНІ І ГРУПОВІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА	**154**
Тема 3.1. Міжособистісні аспекти лідерства	**154**
3.1.1. Лідер і послідовники.	154
3.1.2. Мотивування діяльності персоналу.	163
3.1.3. Підтримувальні комунікації, наставництво і консультування.	180
3.1.4. Стратегія переговорів.	185
Резюме	202
Практикум	203
Тема 3.2. Влада і вплив як інструмент лідерства	**206**
3.2.1. Природа влади.	206
3.2.2. Трансформація влади у вплив.	213

3.2.3. Джерела влади та впливу.	218
3.2.4. Динаміка влади в організації.	230
3.2.5. Стратегії впливу.	240
3.2.6. Стратегії нейтралізації впливу.	251
Резюме	256
Практикум	258
Тема 3.3 Групові аспекти лідерства	**261**
3.3.1. Надання прав та делегування повноважень.	261
3.3.2. Створення ефективних команд і робота з командою.	272
3.3.3. Конфлікти в команді.	287
Резюме	295
Практикум	296
РОЗДІЛ 4. ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА	**299**
Тема 4.1. Формування бачення і стратегічне лідерство	**299**
4.1.1. Суність і зміст поняття "бачення".	299
4.1.2. Формування бачення.	305
4.1.3. Реалізація бачення.	315
4.1.4. Стратегічне лідерство.	318
Резюме	322
Практикум	324
Тема 4.2. Створення організації, що навчається	**327**
4.2.1. Індивідуальне та організаційне навчання.	327
4.2.2. Захисні поведінкові механізми та шляхи розвитку індивідуального й організаційного навчання.	335
4.2.3. Створення організації, що навчається.	343
Резюме	352
Практикум	354
Тема 4.3. Управління змінами	**356**
4.3.1. Природа організаційних змін.	356
4.3.2. Процес організаційних змін.	365
4.3.3. Опір змінам.	385
Резюме	388
Практикум	389
Тема 4.4. Інноваційне лідерство	**391**
4.4.1. Аналітичне та творче розв’язання проблем.	391
4.4.2. Креативність як фундамент інноваційного лідерства.	409
4.4.3. Мозковий штурм як інструмент розвитку командної креативності.	416
Резюме	422
Практикум	423
Бібліографічний список	427

ПРЕДМОВА

Однією з основних проблем сучасної української економіки є дефіцит професійних менеджерів. Дослідження, що проводилися протягом останнього десятиліття, показали, що для того щоб успішно керувати сучасними організаціями одних тільки професійних знань в сфері економіки, фінансів або бізнесу явно недостатньо. Сучасні організації потребують, в першу чергу, керівників-лідерів. Готуючись до кар'єри керівника, слід мати на увазі, що умови роботи майбутніх керівників в XXI столітті будуть значно відрізнятися від тих умов, в яких вони працювали десять років тому і в яких працюють зараз. Характерною особливістю XXI століття є вибуховий характер всіляких трансформацій і перетворень у всіх сферах людської діяльності, які стають чимось непідконтрольним. Люди перестають розуміти світ, в якому вони живуть. У керівників сучасних організацій вже немає відповіді на всі питання, тому що вони не можуть все знати. Тому сьогодні потрібні керівники нового типу, які вміють створити атмосферу співробітництва в колективі і повести за собою людей.

Найчастіше ми задаємося питанням: чому ті, хто закінчив школу із золотою медаллю, університет - з червоним дипломом, а потім ще успішно захистив кандидатську і докторську дисертації, в результаті набагато менш щасливі в житті, ніж їх однокласники-трієчники? Чому високий рівень інтелектуального розвитку абсолютно не є запорукою того, що людина знайде хороше місце роботи, буде багато заробляти і взагалі самореалізується в житті? Дослідження показали, що хороші теоретичні знання, навички або вміння з тієї чи іншої спеціальності зовсім не є гарантом того, що людина буде ефективно працювати і завоює успіх для себе і своєї організації. Набагато важливіше отримати високі бали за коефіцієнтом емоційного розвитку, який включає, насамперед, навички самопізнання, самоврядування і міжособистісного спілкування.

Особливо важливим є розвиток емоційного потенціалу для випускників вищих навчальних закладів, які прагнуть стати не просто керівниками, а керівниками-лідерами.

Тому метою даного навчального посібника є озброєння випускників основними положеннями теорії і практики керівництва і лідерства, розвиток інтелектуального, емоційного і соціального потенціалу, що дозволить досягти успіху не тільки в професійному, а й особистому житті.

Автори ставлять своїм завданням дати чітке уявлення про сутність лідерства, а також показати, що володіння навичками керівництва і лідерства є основною умовою успішної діяльності.

Посібник складається з чотирьох розділів, кожен з яких включає відповідні теми. Кожна тема містить план вивчення, основні вимоги до рівня знань, питання для самоконтролю і практикум для розвитку навичок лідерства.

Перший розділ «Керівництво і лідерство» включає дві теми - «Природа лідерства» і «Еволюція теорій лідерства». В рамках навчального матеріалу тем, розглядається сутність основних понять керівництва і лідерства, проводиться порівняльний аналіз менеджменту та лідерства, описуються характеристики, якими повинен володіти лідер сучасних організацій, дається опис основних концепцій лідерства.

Другий розділ «Особистісні аспекти лідерства» включає дві теми - «Особистість як індивідуальність» і «Інтелект лідера». В рамках даних тем розглядаються індивідуальні особливості особистості, сутність когнітивного і емоційного інтелекту та шляхи його розвитку, дається інструментарій управління особистісним стресом.

Третій розділ «Міжособистісні та групові аспекти лідерства» включає чотири теми - «Міжособистісні аспекти лідерства», «Стратегія переговорів», «Влада і вплив як інструменти лідерства» і «Групові аспекти лідерства». В рамках зазначених тем розглядаються питання взаємодії лідера і послідовників, стратегія і тактика ведення переговорів. Значну увагу приділено розгляду концепцій влади і впливу, динаміки влади, стратегій трансформації влади у вплив. При розгляді групових аспектів лідерства увагу фокусується на питаннях надання прав і делегування повноважень співробітникам організацій, створення ефективних команд і управління конфліктами.

Розділ четвертий «Внутрішньоорганізаційні аспекти лідерства» присвячено розгляду тем «Формування бачення й стратегічне лідерство», «Створення організації, що навчається», «Управління змінами» і «Інноваційне лідерство».

Питання, розглянуті в рамках четвертого розділу, є надзвичайно актуальними. Увага акцентується на стратегіях адаптації до змін зовнішнього середовища, в якій функціонують сучасні організації, індивідуальному та організаційному навчанні, розвитку ментальної моделі лідера, процесах управління змінами, творчого вирішення проблем, розвитку креативності як фундаменту інноваційного лідерства. Актуальність навчального матеріалу пояснюється тим, що останнім часом спостерігається серйозний розрив у темпах розвитку технологій і здатності керівника вирішувати складні проблеми. Єдиним виходом з ситуації, що склалася є: сталий розвиток мислення всіх членів організації; оновлення навичок і знань шляхом індивідуального, організаційного навчання та саморозвитку; усвідомлення об'єктивної реальності і необхідності проводити зміни; впровадження інновацій, спрямованих на задоволення постійно мінливих переваг і смаків споживачів і суспільства в цілому.

Крім того, кожна тема включає практикум з розвитку навичок лідерства. Практикум складається з набору тестів, що дозволяють проаналізувати рівень тих чи інших навичок, рекомендацій по їх розвитку, конкретних ситуацій для аналізу. Такий набір завдань дозволяє розвивати навички керівництва і лідерства.

Автори навчального посібника виходять з того, що умови роботи майбутніх керівників будуть значно відрізнятися від тих умов, в яких працювали їхні попередники. Організації сьогодення і майбутнього, які зазнають постійне оновлення, вимагають від керівників володіння навичками управління на індивідуальному, міжособистісному і груповому рівнях, що дозволить скоротити розрив між теоретичними знаннями та ідеями і їх практичною реалізацією.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів, викладачів і всіх, хто цікавиться проблемами лідерства.

РОЗДІЛ 1. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

ТЕМА 1.1. ПРИРОДА ЛІДЕРСТВА

План вивчення теми

1.1.1. Сутність понять «керівництво», «лідерство», «керівник», «менеджер», «лідер».

1.1.2. Менеджмент та лідерство: порівняльна характеристика.

1.1.3. Керівник організації як традиційний менеджер.

1.1.4. Керівник організації як лідер.

Після вивчення теми студенти повинні:

- Зрозуміти значення керівництва і лідерства в діяльності організації.
- Усвідомити суть і відмінність понять «керівництво», «лідерство», «керівник», «менеджер», «лідер».
- Уміти провести порівняльну характеристику менеджменту й лідерства.
- Засвоїти типи, функції, ролі й навички традиційних керівників.
- Уміти ідентифікувати чинники, що впливають на діяльність керівників.
- Уміти описати основні характеристики лідерів.

1.1.1. Сутність понять «керівництво», «лідерство» «керівник», «менеджер», «лідер»

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

- Організація має складатися з двох чи більше людей, що являють собою формальну групу, створену з певними намірами, призначену для виконання будь-якої спільної діяльності.
- Організація повинна мати цілі діяльності. Таких цілей може бути безліч, і вони можуть мати різноманітний характер. Основною метою діяльності будь-якої організації є задоволення потреб окремих людей і суспільства в цілому в товарах або послугах, виробництво яких організація планує здійснювати.

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

Пітер Друкер – один із найвідоміших учених у сфері менеджменту, автор книг «Практика менеджменту» (1954), «Менеджмент: завдання, обов'язки, методи здійснення» (1974), «На шляху до майбутньої економіки» (1981), «Інновації та підприємництво» (1985), «Межі менеджменту» (1987) та ін., вважає, що ключовою фігурою організації є керівник, без якого ресурси виробництва залишаться тільки ресурсами й ніколи не стануть товарами. Сама по собі організація не може працювати ефективно. Крім виконання завдань спільного використання ресурсів, випуску товарів і послуг, менеджер повинен виконувати функції загального керівництва й контролю, а також виконувати провідну роль у створенні потреб споживачів.

З вищевикладеного випливає, що організації не можуть існувати самі по собі. Ними необхідно управляти. Всі організації потребують керівника або групу керівників, тобто людей, які здійснюють функції управління спільною діяльністю людей. Керівник повинен сформулювати цілі діяльності організації, розробити плани з реалізації цих цілей, організувати та ефективно координувати спільну роботу людей, мотивувати діяльність людей, здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей. Жодна організація не зможе функціонувати без керівництва і керівників. Саме тому проблеми керівництва та лідерства останнім часом стали центральною, ключовою темою менеджменту.

Визначення основних понять керівництва і лідерства

У літературі з менеджменту широко використовуються такі поняття, як «керівництво», «лідерство», «керівник», «менеджер», «лідер», які тісно пов'язані з проблемами керівництва й лідерства. Розуміння сутності, подібності та відмінності цих понять дозволить нам внести ясність у вивчення й розуміння навчального матеріалу та правильно їх використовувати. Що ж означають ці поняття?

Передусім розглянемо сутність традиційного керівництва. У навчальній літературі термін **«керівництво»** розглядається як функція, завданням якої є вплив на поведінку індивідів або групи людей, спрямований на ефективне досягнення цілей організації. В основі цього впливу, як правило, лежить формальна влада, джерелом якої є легітимність (вплив через традиції), примус (вплив через страх), винагорода (вплив через позитивне підкріплення). Керівництво – це аспект організаційної поведінки, до сфери якого входить індивідуальна та групова поведінка. Здійснюючи керівництво організацією, менеджери повинні відповісти на питання: яким чином можна впливати на поведінку окремої людини? як управляти групою людей? як мотивувати окремих людей і групу?

Термін «**лідерство»** має два змістовних значення: по-перше, це здатність індивіда впливати на інших людей для досягнення якихось цілей, по-друге, управлінська функція, що передбачає використання впливу менеджера для мотивації працівників з метою досягнення організаційних цілей. Якщо перше значення поняття «лідерство» розглядається як неформальний вплив, то друге має безпосереднє відношення до діяльності щодо керівництва організацією й тісно пов'язане з поняттям «керівництво».

Важливою ознакою, за якою розрізняються ці два поняття, є те, що лідерство ґрунтується як на формальному, так і неформальному впливі. Джерелом неформального впливу лідера є експертна влада і влада прикладу. Експертна влада (вплив через розумну віру в знання) ґрунтується на високому рівні компетентності керівника. Влада прикладу (еталонна влада) ґрунтується на впливі за допомогою харизми, тобто на особистих якостях керівника, привабливих для підлеглих.

Вплив через розумну віру і харизму сприяє формуванню таких взаємин між лідером і членами організації, які змушують згуртуватися навколо спільних цілей. Вплив – багатосторонній процес, в результаті якого як лідер, так і його підлеглі здійснюють взаємний вплив один на одного. Одним із результатів таких взаємин є трансформація підлеглих – виконавців у послідовників лідера, які спільно долають труднощі, прагнуть до змін і просуваються до досягнення бажаних результатів у майбутньому.

Виходячи з вищевикладеного, **лідерство** можна визначити як взаємовідносини між лідером і членами групи, що впливають один на одного й спільно прагнуть до реальних змін та досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

Таким чином, поняття «керівництво» й «лідерство» тісно пов'язані між собою. Чи є вони синонімами? Однозначної відповіді на це питання немає. Якщо лідерство передбачає створення умов для змін, то традиційне керівництво, що ґрунтується на формальному впливові, – збереження статус-кво, тобто наявного стану речей. **Ефективне керівництво** ґрунтується як на формальному, так і неформальному впливі. У контексті даного навчального матеріалу ми розглядатимемо терміни «лідерство» та «ефективне керівництво» як синоніми.

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

Тому терміни «керівник» та «менеджер» розглядатимемо як синоніми. Менеджер, як і керівник:

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

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

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

Поняття «керівник» та «лідер» тісно пов'язані. Розглянемо чи є вони синонімами? У навчальній літературі з менеджменту ці поняття розглядаються по-різному. В одних підручниках їх розглядають як синоніми, в інших – ні. Чому? У будь-якій організації майже завжди працюють люди, які не є формальними керівниками, проте мають здатність значно впливати на своїх колег. Таких людей називають неформальними лідерами. Вплив неформальних лідерів ґрунтується на їх особистих якостях, скажімо, на високому авторитеті. В основі авторитету неформальних лідерів можуть лежати професійні знання, якими вони володіють, великий досвід роботи, комунікабельність, приваблива зовнішність, харизма і т. п. Особисті якості можуть бути як вродженими, так і набутими протягом життєвого досвіду. Цілі впливу таких лідерів можуть відповідати організаційним цілям або не збігатися з ними. Ці люди, як правило, відрізняються високою потребою у владі. Таким чином, **лідер** – це людина, яка має здатність впливати на окремих індивідів або групи людей для проведення організаційних змін і досягнення загальних цілей. Важливо зрозуміти, що лідер, на відміну від керівника:

- має здатність впливати на поведінку людей незалежно від займаної посади;
- може бути формальним керівником і наділятися формальними владними повноваженнями чи не бути формальним керівником і не мати формальних владних повноважень;
- може по-різному впливати (позитивно чи негативно) мати різні цілі (організаційні або особисті);

➢ використовує джерела особистого, а не формального впливу – компетентність, успішність, особиста привабливість тощо.

У контексті даного навчального матеріалу, використовуючи термін «лідер», матимемо на увазі керівника, який володіє джерелами як формального, так і особистого впливу, тобто ефективного керівника. Сучасний ефективний керівник повинен бути лідером. У наступному параграфі детальніше ознайомимося з порівняльними характеристиками традиційних керівників (менеджерів) та ефективних керівників – керівників-лідерів. Щоб краще зрозуміти сутність лідерства, ознайомимося з його основними елементами, старою і новою парадигмою лідерства.

Основні елементи, що становлять сутність лідерства, такі:

- наявність лідера;
- наявність членів групи (послідовників);
- наявність спільного бачення і цілей;
- взаємний вплив лідера і членів групи;
- прагнення до змін;
- спільна відповідальність лідера і членів групи за досягнення цілей.

Найскладнішою проблемою сучасних організацій є стрімка трансформація навколишнього світу. Динамічність, невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища викликають фундаментальні зрушення, колосально впливають на організації. Ці зрушення зумовили перехід від традиційної до нової парадигми керівництва й лідерства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стара і сучасна парадигми керівництва й лідерства

Стара парадигма	Сучасна парадигма
Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність, сепаратизм і спеціалізація	Різноманітність робочої сили
Егоцентризм	Наявність високих цілей
Героїзм	Скромність

Парадигма (від грец. Paradeigma – приклад, зразок) – це вихідна концептуальна схема, модель постановки проблем та їх подолання, що панувала протягом певного історичного періоду в науковому співтоваристві. Зміна парадигми являє собою наукову революцію.

Керівники, які оперують в рамках старої парадигми, стають все більш і більш неефективними. Лідери XXI ст. повинні відповідати сучасній реальності навколишнього світу та новій парадигмі.

У рамках нової парадигми лідерства спроби зберегти стабільність в умовах стрімких змін, невизначеності й непередбачуваності приречені на провал. Сучасні лідери повинні усвідомити неминучість змін і криз та сформувати навички антикризового менеджменту.

Концепція **тотального контролю**, що ґрунтується на централізації влади на вищих рівнях управління, відповідно до нової парадигми є неадекватною. Лідери нового покоління повинні наділяти владою підлеглих, створюючи умови для розвитку людей і залучення всіх співробітників до розв'язання організаційних проблем. Головним фактором виробництва є знання, якими володіють члени організації, і які посилюють владу підлеглих.

Конкуренція всередині організації (між структурними підрозділами або окремими людьми) провокує підвищення рівня агресивності й конфліктності. Формування культури співробітництва дає можливість розширити межі організації, сприяє обміну інформацією, знаннями, підвищенню професійного рівня і створення атмосфери взаємної підтримки.

Перехід від одноманітності (однакові професійні навички й погляди, гомогенні групи, однаковий вік та ін.) до **різноманітності** дозволяє залучати людей, що володіють різними здібностями, знаннями, навичками, що сприяє розвитку творчого потенціалу організації.

Перехід від **егоцентризму** (першості особистих інтересів) до більш високих цілей дає можливість позбутися корупції та сформувати організаційну культуру, що відрізняється високими етичними й моральними нормами.

Лідери, які мислять категоріями нової парадигми, повністю позбавлені егоцентризму. Джим Коллінз (J. Collins, 2001), автор книги «Від хорошого до великого», називає таких людей «лідерами п'ятого рівня», які відрізняються скромністю, високими загальними цілями, прагненням служити іншим людям [18]. Ці лідери формують таку організаційну культуру, в якій високо цінуються професіоналізм, прагнення до розкриття потенціалу членів організації, виховання лідерів на всіх рівнях управління.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організації й чому ними необхідно управляти?
2. У чому сутність поняття «керівництво»?
3. У чому сутність поняття «лідерство»?
4. Назвіть відмінність понять «традиційне керівництво» і «лідерство»?
5. У чому сутність понять «керівник», «менеджер», «лідер»?
6. У чому сутність старої і нової парадигми лідерства?
7. Чому керівники-лідери повинні мислити категоріями нової парадигми лідерства?

1.1.2. Менеджмент та лідерство: порівняльна характеристика

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

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

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

Дж. Коттер (J. Kotter, 1990) зазначав, що відмінності між менеджментом і лідерством проявляються в п'яти сферах діяльності: визначення напряму діяльності організації, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера і досягнення результатів [56, с. 3-18]. Ці відмінності подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння менеджменту та лідерства за Дж. Коттером

Сфери діяльності організації	Менеджмент	Лідерство
Визначення напрямку діяльності організації	• Планування та складання бюджету	• Створення образу майбутнього і розробка стратегії
	• Концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності	• Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності
Орієнтація групи	• Організація роботи та добір персоналу	• Формування корпоративної культури

	• Керівництво та контроль	• Стимулювання професійного зростання персоналу
	• Створення кордонів	• Усунення кордонів
Налагодження взаємовідносин	• Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом і продажем товарів і послуг	• Концентрація уваги на людях: натхнення і мотивація членів групи
	• Використання посад влади	• Використання особистої влади
	• Виконання ролі боса	• Виконання ролі наставника, помічника, слуги
Розвиток особистісних якостей лідера	• Емоційна дистанція	• Емоційні зв'язки (щирість)
	• Ментальність експерта	• Відкритість (широкий кругозір)
	• Уміння висловлювати свої думки	• Уміння слухати співрозмовника (спілкування)
	• Конформізм	• Нонконформізм (сміливість)
	• Адекватна оцінка організації	• Адекватна оцінка особистих якостей (характер)
Досягнення результатів	• Збереження стабільності, формування культури, в якій найбільше цінується ефективність роботи	• Ініціювання змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність

На думку Дж. Коттера, багато організацій мають надлишок менеджменту і недолік лідерства.

Такі автори, як Б. Басс (B. Bass, 1990), Дж. Катценбах (J. Katzenbach, 1995), Д. Куїнн (D. Quinn, 2000) також вважають концепцію лідерства відмінною від концепції менеджменту. Однією з найпопулярніших моделей лідерства, що ілюструє цю відмінність, є так звана система «конкуруючих цінностей», яка розглядається як організаційна основа лідерства і менеджменту (рис. 1.1).

Модель, зображена на рис. 1.1, дає можливість визначити відміну навичок менеджменту від навичок лідерства. Згідно з дослідженнями К. Камерона (K. Cameron, 1994) та Р. Куінна (R. Qwinn, 2000), ефективний

менеджер повинен бути компетентним у таких чотирьох навичках, як кланові, адхократичні, ринкові, ієрархічні [13, с. 42].

До **кланових навичок** належать навички, пов'язані з побудовою та розвитком ефективних міжособистісних відносин (підтримують комунікації, формування команд та організацію командної роботи, наділення правами).

Адхократичні навички дозволяють управляти майбутнім організації, інноваціями та організаційними змінами (творче розв’язання проблем, формування бачення майбутнього, здійснення нововведень).

Ринкові навички дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність і управління зовнішніми зв'язками (стимулювання інших, уміле використання влади і впливу, управління конфліктами).

Ієрархічні навички необхідні для підтримування контролю та стабільності (вміння управляти стресом, часом, самооцінка, аналітичне розв’язання проблем).



Рис. 1.1. Навички лідерства і менеджменту за схемою цінностей, що конкурують

На рис. 1.1 ці навички розташовані в чотирьох квадрантах. У двох нижніх квадрантах розташовано дві групи навичок (ієрархічні й ринкові), які зазвичай асоціюються з менеджментом. Менеджмент пов'язаний з діями керівництва у стабільних умовах, зі збереженням статус-кво. Менеджмент визначається як уміння «робити речі правильно». Менеджери повинні концентрувати увагу на оптимальних (правильних) процесах управління, що включають реалізацію чотирьох основних функцій – планування, організації, керівництва та контролю.

У двох верхніх квадрантах розташовані кланові та адхократичні навички, які асоціюються з лідерством. Концепція лідерства зазвичай стосується діяльності керівника в перехідний період, пов'язаний з необхідністю проведення організаційних змін. У цьому періоді керівництво має виявляти гнучкість і володіти навичками лідера. Крім того, лідерство визначається як уміння «робити правильні речі». Лідер повинен уміти формувати бачення майбутнього організації, впроваджувати нововведення і створювати щось нове.

Пізніші дослідження підтвердили, що такий поділ менеджменту й лідерства необґрунтований. У сучасному світі всі організації працюють в умовах динамічного зовнішнього середовища, тому збереження статус-кво неминуче призведе їх до поразки. В умовах постіндустріального, гіпертурбулентного світу XXI ст. жодна організація не зможе вижити в тому разі, якщо її керівництво не буде в повній мірі одночасно і менеджерами, і лідерами. Ефективним менеджером може бути тільки менеджер, що має навички лідера, а хорошим лідером – тільки лідер, який має навички менеджера.

Тому ефективні керівники повинні підвищувати свій рівень компетенції як у сфері менеджменту, так і лідерства. Останнім часом у науковій літературі розвиток навичок менеджменту співвідносять з горизонтальним розвитком (розвиток компетенцій), а розвиток навичок лідера – з вертикальним (розвиток мислення).

Говорячи про лідерство, П. Друкер вважає небезпечним надмірне акцентування уваги на лідерство. Воно може досить швидко охолодити прагнення керівництва організації взагалі щось робити для формування загального духу організації. Лідерство передбачає певну схильність до керівництва людьми, а також формування певних поглядів і життєвої позиції. Однак, на думку П. Друкера, нічого не буває так важко визначити й змінити, як життєву позицію. Міркування про лідерство як про феноменальний ключ до загального духу організації занадто часто призводить до відсутності і дій, і результатів. Для повсякденної практичної діяльності геній не потрібен, потрібна лише звичайна сумлінність. П. Друкер у своїй праці «Практика менеджменту» зазначає: «У правильній практичній діяльності потрібно пройти довгий шлях для виявлення, визнання й використання будь-якого

лідерського потенціалу, яким володіє менеджмент організації. Також необхідно закласти фундамент для правильного лідерства, оскільки лідерство не зводиться лише до магнетизму певної особи – такий підхід тхне неабиякою демагогією. Уміння бути лідером – це зовсім не «вміння заводити друзів і впливати на людей» ... Уміння бути лідером – це вміння поглянути на речі ширше, бути проникливіше інших, уміння підвищити ефективність людини до більш високих стандартів і формувати особистість людини, незважаючи не природні обмеження, властиві цій особистості. Ніщо інше так добре не готує ґрунт для лідерства, як загальний дух менеджменту, що в повсякденній практиці організації чітко дотримується певних принципів поведінки та відповідальності, високих норм ефективності й поваги до людини та її роботи» [11].

Уоррен Бенніс – американський учений, який здобув широку популярність завдяки своїм розробкам проблем лідерства, розглядає лідерство як фактор, що має в кінці XX ст. першорядне значення. Його найвідоміша книга з даної проблеми «Лідери» (1985), написана спільно з Бертом Нанусом, ґрунтувалася на результатах вивчення дев'ятнадцяти американських лідерів. Незважаючи на їх відмінності, автори виявили у них чотири основні якості: управління увагою, управління асоційованими ідеями, управління довірою і самоврядування. Управління увагою походить від уміння побачити те, що готові визнати інші люди. Управління асоційованими ідеями вимагає вміння їх успішного поширення. Управління довірою є вкрай важливим, так як воно необхідне всім організаціям і є основним елементом їх надійності. Самоврядування передбачає знання власних здібностей та вміле їх застосування.

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

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



Рис. 1.2. Лідерство як система фреймів

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

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

У рамках **символічного фрейму** діяльність керівника концентрується на формуванні бачення, організаційної культури і цінностей, а також надихання людей на реалізацію бачення. Вплив лідера ґрунтується на джерелах неформальної влади – компетентності та привабливості особистості. Надмірне акцентування уваги на символічному фреймі може призвести до розвитку комплексу «місії».

Ефективні лідери використовують усі фрейми залежно від ситуації.

Таким чином, лідерство й менеджмент доповнюють одне одного й необхідні для вмілого керівництва організацією. В умовах сучасного хаотичного зовнішнього середовища організації потребують як

менеджменту, так і лідерства. Багато менеджерів володіють якостями справжнього лідера. Важливо пам'ятати, що більшість людей не мають вроджених якостей лідера. Ці якості засвоюються і розвиваються в процесі накопичення досвіду.

Питання для самоконтролю

1. У чому відмінність між менеджментом і лідерством?
2. Дайте порівняльну характеристику менеджменту й лідерства за Дж. Коттером.
3. Опишіть модель конкуруючих цінностей менеджменту й лідерства.
4. Як ви вважаєте, яким навичкам мають віддавати перевагу сучасні керівники – менеджменту чи лідерству? Чому?
5. Що таке лідерство як система фреймів?
6. Який із фреймів найефективніший?

1.1.3. Керівник організації як традиційний менеджер

Як ми вже зазначали, сучасний керівник повинен бути, перш за все, хорошим менеджером, тобто володіти навичками традиційного менеджменту. У чому ж полягає сутність роботи керівника організації? Робота керівника відрізняється великою різноманітністю, має комплексний і фрагментарний характер. Керівники планують роботу, координують діяльність людей, контролюють результати роботи, проводять наради, ділові переговори, складають документи і т. п. Опис роботи керівника дуже складне завдання. Щоб відповісти на питання, в чому ж сутність роботи керівника як традиційного менеджера, розглянемо загальні чинники в роботі керівника.

Загальні чинники в роботі керівників

Керівники організації можуть здійснювати керівництво діяльністю однієї або декількох осіб, формальної групи (структурного підрозділу, цільової, командної групи і т. п.), організації в цілому. Незважаючи на те, що розміри організацій, сфера їх діяльності та рівень відповідальності керівників можуть відрізнятися, деякі аспекти управлінської діяльності є загальними для всіх керівників у всіх організаціях. Спільними факторами в роботі керівників є: рівні управління, функції та рольові установки.

Залежно від рівня управління керівники поділяються на три групи: менеджери вищого рівня (топ-менеджери), менеджери середнього рівня, менеджери низового (технічного або оперативного) рівня (рис. 1.3).

Менеджери вищого рівня (топ-менеджери) несуть відповідальність за діяльність організації в цілому і обіймають такі посади, як президент компанії, голова ради директорів, головний виконавчий директор, виконавчий віце-президент та ін. Основними обов'язками менеджерів вищого рівня є визначення цілей діяльності організації, розробка стратегії, адаптація до зовнішнього середовища, управління процесом «організація – зовнішнє середовище», прийняття найважливіших рішень для організації в цілому, здійснення комунікацій, формування організаційної культури тощо.

Менеджери середнього рівня займають позиції між вищим і низовим рівнями управління й відповідають за діяльність найважливіших бізнес-одиниць, підрозділів і відділів організації. Вони обіймають такі посади: начальник департаменту, начальник управління, начальник відділу, декан та ін. Основними обов'язками менеджерів середнього рівня є реалізація стратегії, підготовка інформації для прийняття рішень вищим керівництвом і передача рішень менеджерам низової ланки. Менеджери середньої ланки – це своєрідний буфер між вищими й низовими менеджерами. Слід зазначити, що сучасні тенденції до зміни концепції організацій, реструктуризації та скорочення рівнів управління відображаються саме на менеджерах середньої ланки. На зміну менеджерам середнього рівня приходять менеджери проектів, команд і т. п.



Рис. 1.3. Рівні управління

Менеджери низового рівня несуть безпосередню відповідальність за виробництво товарів або послуг. Їх часто називають лінійними менеджерами, які обіймають такі посади, як менеджер групи, офіс-менеджер, майстер, бригадир, тренер спортивної команди, завідувач кафедри та ін. Основними обов’язками менеджерів низового рівня є забезпечення повсякденної

ефективної роботи без зривів щодо виробництва товарів або послуг, контроль за виконанням виробничих завдань і надання технічної допомоги.

Організації, які побудовані не за таким жорстким ієрархічним принципом, також потребують керівників.

Що об'єднує керівників різних рівнів управління? Всі вони є менеджерами, головне завдання яких об’єднання і координування діяльності людей (членів організації) для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Обов'язки менеджерів різних рівнів управління подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Обов'язки менеджерів різних рівнів управління

Рівні управління	***Обов'язки менеджерів***
Менеджери вищого рівня	Визначення цілей організації, розробка стратегії, адаптація до зовнішнього середовища, управління процесом «організація – зовнішнє середовище», прийняття важливих рішень для організації в цілому, здійснення комунікацій, формування організаційної культури
Менеджери середнього рівня	Реалізація стратегії, підготовка інформації для прийняття рішень вищим керівництвом і передача рішень менеджерам низового рівня
Менеджери низового рівня	Забезпечення ефективної повсякденної роботи без зривів щодо виробництва товарів або послуг, контроль за виконанням виробничих завдань, надання технічноїдопомоги

Усі менеджери, незалежно від рівнів управління, виконують функції, які базуються на чотирьох основних функціях менеджменту: планування, організація, керівництво і контроль (рис. 1.4).

Ми не описуватимемо докладно функції керівників, оскільки ці питання вивчаються в курсі «Менеджмент». Зазначимо, що, крім функцій планування, організації, мотивації та контролю керівники повинні вирішувати коло завдань, пов'язаних з управлінням персоналом (планування, добір, відбір, орієнтація, навчання персоналу, просування по службі/кар'єрне зростання), управлінням організаційними змінами, управлінням організаційною поведінкою окремих людей і груп, а також виконувати завдання, пов'язані з керівництвом та лідерством.

Функції планування, організації, мотивації і контролю пов'язують процеси комунікації та прийняття рішень.

ПЛАНУВАННЯ

- Визначення поточної місії, цілей і стратегій організації
- Аналіз зовнішнього середовища та визначення можливостей і загроз
- Аналіз ресурсів організації й визначення сильних і слабких сторін
- Формулювання стратегії
- Реалізація стратегії
- Оцінка результатів реалізації стратегії

ОРГАНІЗАЦІЯ

• Формування структури організації:
– спеціалізація робочих завдань;
– департаменталізація робочих завдань;
– побудова командного ланцюжка/структури владних повноважень;
– визначення норми керованості;
– централізація і децентралізація прийняття управлінських рішень;
• Координація діяльності

КЕРІВНИЦТВО

- Ідентифікація потреб членів організації
- Регулювання організаційної поведінки
- Розробка системи показників результативності праці
- Оцінка результатів праці
- Заохочення

КОНТРОЛЬ

- Розробка набору стандартів і норм-показників результативності (здійснюється на стадії планування)
- Вимірювання фактичних результатів роботи
- Порівняння фактичних результатів з показниками роботи результативності (стандартами і нормами)
- Проведення управлінських заходів:

1) нічого не робити;
2) коригування відхилень;
3) перегляд стандартів і норм.

Рис. 1.4. Функції керівників

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників організації. Якщо процес комунікацій налагоджено погано, рішення можуть виявитися помилковими, люди можуть неправильно розуміти, що від них хочуть керівники. **Прийняття рішень**, як і

обмін інформацією, є складовою частиною будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що роблять керівники: чи планують роботу, чи розробляють структуру організації або забезпечують взаємодію структурних підрозділів, чи здійснюють процес керівництва або контролю. Керівники в процесі реалізації функцій планування, організації, мотивації і контролю приймають ті чи інші рішення. Тому прийняття рішень є суттю роботи керівника.

Вивчивши зміст роботи керівників, Мінцберг визначив ще одну рису, спільну для всіх керівників, – рольові установки. Рольова установка, за визначенням Мінцберга, – це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній посаді (рис. 1.5).

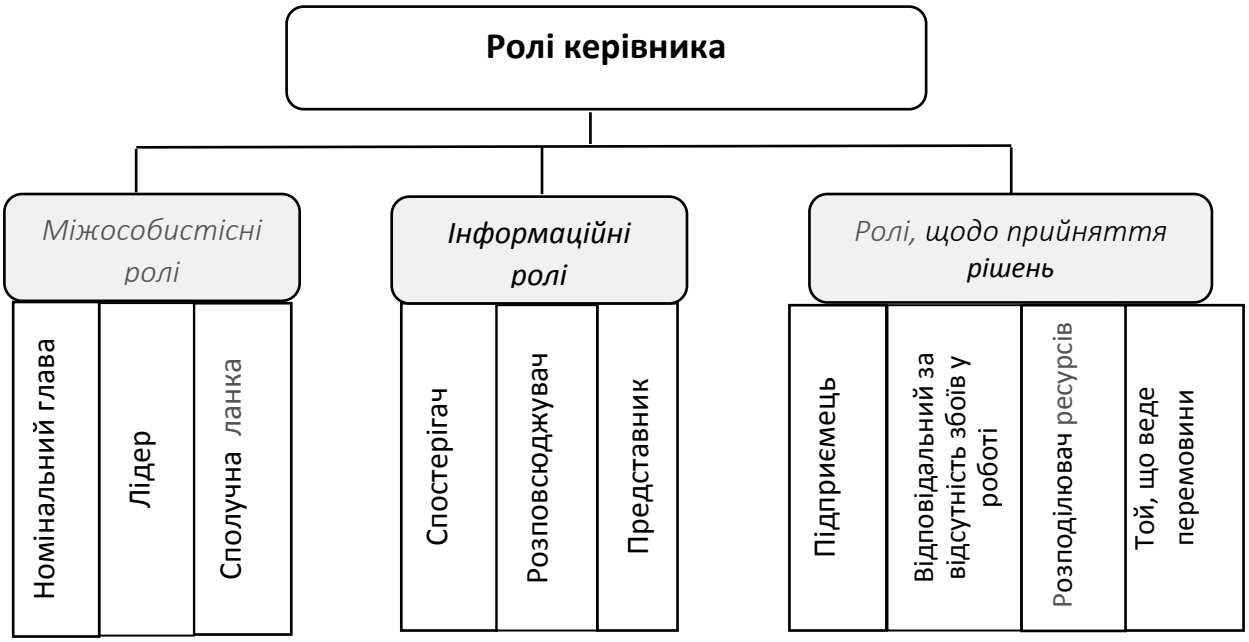


Рис. 1.5. Класифікація ролей керівника за Г. Мінцбергом

Докладніший опис ролей керівників подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рольові установки керівника за визначенням Мінцберга

Ролі	Опис	Приклади діяльності
МІЖОСОБИСТІСНІ РОЛЬОВІ УСТАНОВКИ		
Номінальний глава	Символічний глава, який виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру	Прийом відвідувачів; підписання юридичних документів
Лідер	Мотивація та активізація роботи підлеглих; кадрове	Виконання практично всіх видів діяльності, які

	забезпечення і навчання персоналу та ін.	передбачають наявність підлеглих
Сполучна ланка	Підтримує створену мережу зовнішніх контактів і джерел інформації, що забезпечують допомогу й постачають інформацію	Отримання пошти; налагоджування зовнішніх зв'язків правління директорів компанії; інші види діяльності, пов'язані з контактами за межами організації
ІНФОРМАЦІЙНІ УСТАНОВКИ		
Спостерігач	Розшукує та отримує різноманітну інформацію (в основному поточного характеру), необхідну для всебічної оцінки стану компанії та середовища, в якому вона перебуває; є «нервовим центром», у якому зберігається внутрішня й зовнішня інформація про компанію	Читання періодичних видань і звітів; особисті контакти
Розповсюджувач	Передає інформацію, отриману зовні чи від підлеглих, іншим членам організації	Проведення зборів для обміну інформацією; передача інформації телефоном
Представник	Передає інформацію про плани організації, політику, дії, результати і т. д. за її межі; виступає експертом у галузі, в якій діє організація	Проведення зборів правління; передавання інформації в засоби масової інформації
РОЛЬОВІ УСТАНОВКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕНЬ		
Підприємець	Вивчає компанію та середовище, в якому вона діє, бере участь у пошуку потенційних можливостей, ініціює «проекти з удоскона-лення» для впровадження змін; керує розробкою конкретних проектів	Вироблення стратегії та проведення аналізу для розробки нових програм
Відповідальний	Відповідає за вжиття заходів	Організація вироблення

за відсутність збоїв у роботі	у тому разі, якщо компанія стикається з непередбачуваними проблемами	стратегії та аналізу для розв'язання проблем і виходу з кризових ситуацій
Розподілювач ресурсів	Відповідає за розподіл організаційних ресурсів усіх видів – практично, прийняття або затвердження будь-яких важливих організаційних рішень	Складання планів; отримання дозволів; здійснення будь-яких заходів, пов'язаних із формуванням бюджету та програм роботи підлеглих
Той, що веде перемовини	Представляє організацію на важливих переговорах	Участь у переговорах щодо укладання договорів

Джерело. H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper&Row, 1973). – P. 93–94. Copyright © 1973 by Henri Mintzberg. Відновлено з дозволу Harper&Row, Publishers, Inc.

Щоб ефективно виконувати управлінські функції та ті чи інші рольові установки, керівник повинен володіти певними навичками менеджменту.

Навички керівника

Роберт Л. Кац (R. L. Katz, 1974) виділив три типи навичок: концептуальні, міжособистісного спілкування та технічні [49, с. 90-102]. Відносну значущість кожної з цих навичок, необхідних керівникам на різних рівнях управління, подано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Навички, найзначущіші для керівників різних рівнів управління

Концептуальні навички включають:

• здатність керівника думати й осмислювати абстрактні ситуації;

• здатність бачити організацію як єдине ціле, як відкриту соціально-технічну систему;

• здатність оцінювати взаємозв'язок окремих підрозділів в організації як єдиному цілому;

• здатність визначати місце організації в середовищі, в якому вона функціонує.

Концептуальні навички є обов'язковими для керівників усіх рівнів управління. Їх значення зростає в міру просування від низового до вищого рівня управління.

Навички міжособистісного спілкування включають:

• здатність керівника контактувати з окремим індивідом;

• здатність керівника контактувати з групою.

Ці навички важливі для керівників усіх рівнів управління, особливо, для середньої ланки, оскільки останні є буфером між керівниками вищого і низового рівнями.

Технічні навички включають знання та майстерність крівника у певній функціональній сфері діяльності організації – виробничій, маркетинговій, фінансовій тощо. На думку Каца, **технічні навички** особливо важливі для керівників низового рівня, а їх значення зменшується по мірі просування керівника службовою драбиною вгору. Однак керівники середнього і вищого рівнів управління повинні знати специфіку галузі, в якій працює організація.

Сучасні теорії, пов'язані з управлінською поведінкою, розширили перелік навичок, запропонованих Кацем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця взаємозв'язку навичок управління та управлінських функцій

Навички	**Функція**			
	Планування	**Організація**	**Керівництво**	**Контроль**
1	2	3	4	5
Набуття влади		+	+	
Активне слухання			+	
Оцінка культурних розрізнень		+	+	+
Складання бюджету	+			+
Стиль лідерства			+	
Інструктування			+	
Створення команд		+	+	
Делегування повноважень		+	+	
Проектування завдань, що		+	+	

мотивують				
Складання контрольних графіків	+		+	+
Формування атмосфери довіри			+	
Застосування дисциплінарних заходів			+	+
Проведення співбесід		+	+	
Менеджмент в умовах організаційних змін		+	+	+
Управління часом	+			+
Наставництво			+	
Ведення переговорів			+	
Забезпечення зворотного зв’язку			+	+
Розуміння організаційної культури		+	+	
Зниження стресу		+	+	
Аналіз зовнішнього середовища	+			+
Постановка цілей	+			+
Творчий підхід до розв’язання проблем	+			

Фактори, що обмежують діяльність керівників

В теорії менеджменту відбуваються дискусії про те, чи є керівник фігурою всемогутньою чи символічною. Одна група дослідників вважає, що успіх/невдача організації прямо залежать від роботи керівників. Інша група дослідників вважає, що керівники впливають на результати діяльності організації досить не значно. На їхнє переконання, велика частка успіху або невдач організації пояснюється впливом факторів, що лежать за межами компетенції менеджерів.

Насправді, керівників не можна назвати ні всемогутніми, ні символічними. На роботу керівника впливають як зовнішні, так і внутрішні (культура організації, рівень компетентності керівника) фактори (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Фактори, що обмежують діяльність керівника

У формуванні діяльності менеджерів значну роль відіграють **фактори зовнішнього середовища**. Фактори зовнішнього середовища перебувають поза організацією і потенційно впливають на результати її діяльності. Відомо, що зовнішнє середовище включає в себе загальне зовнішнє середовище (політичні, економічні, технологічні, соціокультурні фактори) і **специфічне зовнішнє середовище** (постачальники, клієнти, конкуренти, урядові установи, групи громадського впливу).

Фактори зовнішньої середовища потенційно можуть вплинути на організацію, але їх вплив не очевидний. Фактори специфічного зовнішнього середовища безпосередньо впливають на досягнення організацією поставлених цілей. Специфічне зовнішнє середовище кожної організації унікальне і змінюється залежно від обставин. Воно варіюється залежно від того, яку «нішу» організація займає на ринку товарів і послуг. Менеджери стикаються з різними факторами специфічного зовнішнього середовища, однак для одних організацій вони можуть створювати серйозну загрозу, а для інших – сприятливі можливості. Тому менеджери повинні вміти:

- аналізувати та оцінювати ступінь невизначеності зовнішнього середовища;
- виявляти потенційні загрози та можливості зовнішнього середовища.

Організації, як і люди, володіють індивідуальністю, або організаційною культурою. **Культура організації** – це система загальних цінностей, яку поділяють члени організації й визначають їхню поведінку (спосіб дій). Характеристики, що визначають культуру організації, що зображено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Характеристики організаційної культури

Як видно з рис. 1.8, кожна з цих характеристик може проявлятися або в меншою, або більшою мірою, що й визначає культуру організації. Оцінка організації за цими сімома показниками дає можливість уявити складну картину організаційної культури. Комбінація характеристик організаційної культури дає можливість формувати різні організації (табл. 1.6).

Менеджери повинні розуміти, що всі організації мають власну унікальну культуру, яка впливає на організаційну поведінку співробітників організації. Однак ступінь цього впливу залежить від сили культури. Організації з сильними культурами (загальні цінності активно підтримуються і поширюються) більше впливають на людей, ніж організації зі слабкими культурами (нечіткі спільні цінності). Сильна культура позитивно впливає на продуктивність співробітників організації.

Джерелами організаційної культури є історії (перекази) організацій, традиції, матеріальні символи, мова.

Таблиця 1.6

Порівняння двох типів організаційних культур

Організація типу А

Менеджери повністю документують усі рішення, що приймаються, хорошими вважаються керівники, здатні детально обґрунтувати будь-які свої рекомендації. Творчі рішення, які спричиняють суттєві зміни або значний ризик, не заохочуються. Оскільки менеджерів невдалих проектів піддають відкритій критиці та стягненням, інший керівний персонал не намагається реалізовувати ідеї, котрі призводять до різкого порушення статус-кво в організації. Один із менеджерів оперативного (низового) рівня звернув увагу на гасло, що нерідко використовується в компаніях цього типу: "Не намагайся нічого лагодити, поки щось не зламалося".

У цій фірмі від працівників вимагають максимально точно виконувати правила та інструкції. Менеджери ретельно контролюють працівників, намагаючись запобігати будь-яким відхиленням від установлених норм і правил. Керівництво передусім зацікавлене у високій продуктивності, незалежно від того, як стан справ в організації впливає на моральний дух працівників або на плинність кадрів.

Усі робочі заходи розраховані на конкретних виконавців. Штат розбито на відділи, сформовано чіткі ланцюжки адміністративних повноважень; від працівників очікують мінімальних формальних контактів з іншими службовцями поза їх функціональними обов'язками або адміністративними ланцюжками. Оцінки результатів роботи й заохочення підкреслюють індивідуальні зусилля працівників, але основним чинником для підвищення зарплати і просування по службі є трудовий стаж.

Організація типу В

На відміну від організації типу А, менеджери заохочуються й отримують винагороду за прийняття ризику та впровадження змін. Рішення, що ґрунтуються на інтуїції, цінуються не менше високо, ніж ретельно обґрунтовані. Управлінський персонал пишається своєю історією, повною експериментів із новими технологіями, та успіхами, що пов'язані з регулярним виведенням на ринок принципово нових видів продукції. Менеджери і працівники, у яких виникають нові ідеї, заохочуються до їх реалізації, а невдачі розцінюються як корисний досвід. Гордість компанії – це її здатність швидко реагувати на зміни ринку й запитів клієнтів.

Правил та інструкцій для працівників не багато, а контроль ненав'язливий, оскільки управлінський персонал вважає своїх працівників гідними довіри й працьовитими. Менеджерів турбують показники продуктивності праці

працівників, однак вони вважають, що високих результатів можна досягти лише за умови правильного ставлення до людей. Компанія пишається тим, що людям подобається в ній працювати.

Робочі завдання розраховані на колективи, й члени колективу заохочуються за взаємодію з людьми, поза рамками їх посадових повноважень і функцій. Працівники позитивно ставляться до змагань між колективами. Окремі люди й робочі колективи відмінно знають, які цілі стоять перед ними, а премії розподіляються залежно від досягнутих результатів. У виборі засобів, із застосуванням яких досягаються поставлені цілі, працівникам надається значна свобода.

Культура організації обмежує вибір менеджерів під час виконання основних управлінських функцій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Вплив культури на діяльність менеджерів

Планування
• Ступінь допустимого запланованого ризику • Хто повинен складати плани – окремі працівники чи колективи? • Ступінь урахування впливу зовнішніх факторів
Організація
• Ступінь самостійності окремих працівників • Перед ким мають ставитися завдання – перед окремими працівниками чи перед колективами? • Ступінь взаємодії менеджерів різних відділів
Керівництво
• Ступінь зацікавленості менеджерів у підвищенні рівня задоволеності працівників своєю роботою • Які стилі керівництва найкраще відповідають культурі компанії? • Чи повинні усуватися всі розбіжності (включаючи конструктивні)?
Контроль
• Чи необхідний зовнішній контроль, чи можна дозволити працівникам самим керувати своїми діями? • Які критерії особливо важливі для оцінки результатів роботи? • Які потенційні наслідки перевищення бюджету?

Компетентний менеджмент – це основна умова організаційного успіху. Рівень компетенції керівника визначається навичками роботи, якими він володіє. Керівник може проявляти когнітивну (пізнавальну) активність, спрямовану на вивчення теоретичних концепцій менеджменту, але при цьому не зможе реалізувати їх на практиці. Тому керівник повинен володіти певним набором фундаментальних навичок. Управлінські навички, таким чином, є тим засобом, завдяки якому наукові знання реалізуються на практиці.

Численні дослідження доводять існування зв'язку між рівнем компетентності менеджерів та ефективністю організацій. У 2001 р. дослідники *Camp, Viethaber* та *Simonetti* вивчили роботу 830 американських менеджерів з метою аналізу причин управлінських невдач. Дослідження показали, що основними причинами управлінських невдач були:

• Неефективні комунікативні навички – 80 %
• Слабкі навички міжособистісного спілкування – 79 %
• Помилки під час пояснення очікуваних результатів – 61 %
• Слабке надання прав і делегування повноважень – 56 %
• Нездатність організовувати командну роботу – 51 %
• Брак довіри й чесності – 49 %
• Невміння стимулювати інших – 45 %
• Невміле планування – 44 %
• Помилки під час спостереження за виконанням та під час організації зворотного зв'язку – 41 %
• Помилки у зміні напрямів діяльності – 36 %

Рівень компетентності менеджерів визначається рівнем розвитку їх управлінських навичок. Управлінські навички визначаються низкою характеристик:

• Управлінські навички **є поведінковими.** Вони являють собою певний набір дій індивіда для досягнення певних цілей. Управлінські навички не є якостями і властивостями психіки чи особистості. Люди з різними індивідуальними особливостями можуть використовувати ці навички по-різному, проте вони не змінюють при цьому своєї визначеності та сталості.

• Управлінські навички **піддаються контролю**. Вони можуть свідомо демонструватися, застосовуватися, стримуватися чи вдосконалюватися самим індивідом. Реалізація певних навичок може припускати участь інших людей або пізнавальну (когнітивну) роботу, однак носій даних навичок повністю контролює свої дії.

• Управлінські навики **піддаються розвитку.** На відміну від IQ (коефіцієнт інтелекту), особистісних характеристик і особливостей темпераменту, які залишаються практично незмінними протягом усього життя, індивід може підвищувати рівень своїх професійних навичок завдяки практиці й наявності зворотного зв'язку. Індивід може змінювати рівень своєї компетентності у сфері управління.

• Управлінські навички **частково перетинаються і взаємозалежні.** Навички не можна звести до простих, повторюваних дій. Вони є

інтегративним результатом комплексу реакцій. Ефективні менеджери повинні використовувати комбінації навичок. Наприклад, мотивація людей потребує використання таких навичок, як вплив, підтримувальні комунікації, делегування, самооцінка. Менеджер повинен розвивати у себе цілий ряд навичок, які можуть перетинатися і взаємно доповнювати одна одну, завдяки чому його дії можуть набувати гнучкості.

• Управлінські навички можуть **суперечити одна одній чи бути парадоксальними.** Наприклад, базові управлінські навички можуть бути як гуманними (демократичними), так і авторитарними, орієнтованими на групову роботу чи індивідуалізм. Багато навичок характерні для ефективних менеджерів, однак деякі з них можуть бути не поєднуваними. Менеджер що ефективно працює, мусить володіти парадоксальним набором навичок. Він може бути одночасно співчутливим і жорстким, терплячим і нетерпимим, гнучким і здатним контролювати та ін. Говорячи про компетенцію керівників, слід зазначити, що їм необхідно постійно вдосконалювати управлінські навички, щоб іти в ногу з часом. На жаль зростання IQ (інтелектуальний коефіцієнт), що відбувалося останнім часом, супроводжувалося послабленням EQ (коефіцієнт емоційних здібностей чи навичок). Якщо період «технологічного дозрівання» скоротився у багато разів (час між появою нової технології та її поширенням сьогодні становить не роки, а місяці й тижні), то час людського дозрівання залишився практично незмінним. Розвиток методів управління значно відстає від технологічного процесу, що ставить менеджерів у вкрай складне становище і є серйозним бар'єром на шляху підвищення ефективності управління.

Успішний розвиток навичок управління не можна порівнювати з кулінарними рецептами, в яких задається певна послідовність тих чи інших дій. Розвиток управлінських навичок пов'язаний з більшою кількістю проблем, ніж розвиток інших навичок. Управлінські навички, по-перше, пов'язані зі складнішою базою знань. По-друге, вони передбачають взаємодію з іншими (часто непередбачуваними) індивідами. Для управління людьми, кожен із яких являє собою індивідуальність і є унікальним, немає стандартних підходів. По-третє, загальною характеристикою всіх навичок є потенційна можливість їх вдосконалення на практиці. Водночас практика, не підкріплена відповідними концептуальними знаннями, виявляється неспроможною в сучасних умовах. Отже, освоєння й розвиток навичок менеджменту передбачає як концептуальне навчання, так і поведінкову практику. Освоєння й розвиток управлінських навичок, що сприяють підвищенню рівня компетентності менеджерів, повинне мати постійний характер.

Життєвий цикл керівника

Життєвий цикл керівника, за дослідженнями Джона Габарро (J. Gabarro, 1987) [41], має п'ять різних стадій (рис. 1.9).

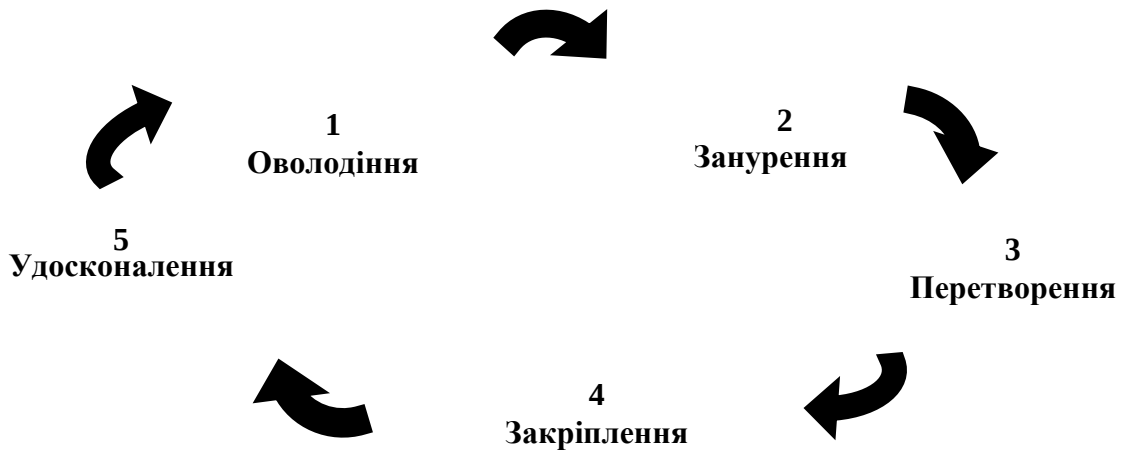


Рис. 1.9. Стадії життєвого циклу керівника

Перша стадія – оволодіння, триває від 3 до 6 місяців; *друга* – занурення, триває від 4 до 11 місяців, і протягом цієї стадії керівник впроваджує деякі зміни; *третя* – перетворення, зазвичай це період інтенсивних змін, що триває від 3 до 6 місяців; *четверта* – закріплення, триває від 3 до 9 місяців; *п'ята* – удосконалення. Тривалість кожної стадії залежить від індивідуальних особливостей керівника.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «керівник»?
2. Перерахуйте групи керівників та назвіть їхню компетенцію.
3. Які фактори є загальними для всіх керівників?
4. Які функції повинен виконувати керівник організації? Опишіть їх.
5. Які ролі, за Мінцбергом, повинен виконувати керівник?
6. Назвіть навички, за Кацом, якими повинен володіти керівник.
7. Як ви вважаєте, керівник є символічною фігурою чи всемогутньою?
8. Які чинники обмежують діяльність керівника?
9. Якими навичками повинен володіти компетентний керівник?
10. Назвіть стадії життєвого циклу керівника?

1.1.4. Керівник організації як лідер

Характеристики лідерів

Майже вся література щодо лідерства наводить переліки якостей або характеристики, якими повинні володіти лідери. Назвемо деякі з них, котрі відображають думку відомих експертів у сфері лідерства – Уоррена Бенніса (W. Bennis, 1994), Барта Нануса (B. Nanus, 1989), Джеймса О'Тула (J.

O'Tooles, 1996), Стівена Кові (S. Covey, 1990), Макса Де Пре (M. De Pree, 1993), Джона Гарднера (J. Gardner, 1990). Характеристики лідерів подано в табл. 1.8–1.13.

Таблиця 1.8

Основні якості лідера за ***Уорреном Беннісом***

Якість	Пояснення
Спрямувальне бачення	Ви чітко розумієте, що хочете вчинити як професіонал і як особистість, здатні виявляти завзятість при невдачах і навіть провалах
Пристрасть	У вас є глибока внутрішня пристрасть, прагнення скористатися тими можливостями, які дає життя, причому це прагнення збігається з дуже специфічною пристрастю до певного покликання, професії, способу дій. Ви любите те, що робите
Цілісність особистості	Цілісність особистості – це похідна від знання людиною самого себе, щирості і зрілості. Ви знаєте свої сильні й слабкі сторони, вірні своїм принципам, хочете і вмієте вчитися в інших людей і працювати з ними
Довіра	Ви здатні заслужити довіру інших
Допитливість	Вам усе цікаво, й ви хочете навчиться якомога більше
Завзятість	Ви готові йти на ризик, експериментувати, випробовувати нове

Джерело: Bennis W. On Becoming a Leader. – New York: Addison Wesley, 1989/1994. – P. 39–42

.

Таблиця 1.9

Характеристики лідерів, орієнтованих на цінності, за Джеймсом О'Тулом

Характеристика	Пояснення
Цілісність особистості	Ви ніколи не забуваєте про Ваші цілі й ніколи не йдете на компроміс зі своїми принципами. Ви одночасно принципова і прагматична людина
Довіра	Ви відображаєте цінності й прагнення своїх підлеглих. Для вас лідерство – це не привілей, а відповідальність. Ви служите іншим
Здатність слухати	Ви прислухаєтеся до людей, яким служите, але не стаєте рабом громадської думки. Ви заохочуєте нонконформізм серед своїх радників,

	випробовуєте (досліджуєте) ідеї, вивчаєте питання всебічно й даєте людям можливість висловлювати всі свої думки
Повага до підлеглих	Якщо ви володієте цією якістю, то ви – лідер серед лідерів. Ви справжній прагматик, але пристрасно вірите в те, що говорите й робите

Джерело: O′Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. – New York: Ballantine, 1996. – P. 23–24.

Таблиця 1.10

Звички успішних людей за Стівеном Кові

Звичка	Пояснення
Звичка до активності	Ви берете на себе відповідальність за власну поведінку. Ви не виправдовуєте свою поведінку обставинами, умовами або минулим, самі визначаєте свою реакцію на будь-яку ситуацію й будь-яку людину
Звичка починати справу, не випускаючи з уваги її завершення	Ви здатні побачити майбутнє, якого хочете досягти. У вас чітке бачення того, куди ви збираєтеся рухатись і що бажаєте зробити. Ви живете своїм життям за деякими твердими переконаннями, принципами чи фундаментальними істинами
Звичка вирішувати спочатку важливі питання	Ви ведете впорядковане, дисципліноване життя. Ви зосереджуєтесь на вкрай важливих, хоча й необов'язково термінових справах, таких як «вибудовування відносин, написання заяв про особисті важливі завдання, довгострокове планування, вправи, підготовка, тобто на тих, які треба зробити, але до виконання яких рідко діходять руки, оскільки ці справи не є невідкладними» (Covey S., 1990, p.154). Ви ігноруєте питання, що здаються терміновими, але не дуже важливі
Звичка мислити за принципом «мій виграш – ваш виграш»	Ваше мислення будується на усвідомленні достатку. Ви впевнені в тому, що світ багатий можливостями для кожного. Ви не вважаєте, що успіх одного потребує провалу іншого. Ви шукаєте синергетичні подолання проблем і прагнете знайти варіанти, вигідні для всіх сторін
Звичка прагнути спочатку до розуміння, а потім до того, щоб тебе зрозуміли	Ви слухаєте іншу людину, прагнучи до повного, глибокого емоційного та інтелектуального розуміння її. Спочатку ви ставите діагнози й лише потім визначаєте свої дії

Звичка прагнути до синергетики	Ви – творча особистість, першопроходець і слідопит. Ви впевнені в тому, що ціле більше суми його частин. Ви цінуєте відмінності людей і намагаєтесь творити на основі цих відмінностей. Стикаючись із двома протилежними пропозиціями, ви намагаєтеся знайти третє, більш творче рішення
Звичка відточувати свої здібності	Ви прагнете до безмежної досконалості, до постійних інновацій, до більшої витонченості. Ви завжди прагнете вчитися

Джерело: Covey S. R. The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. – New York: Fireside, 1990. – P. 63-309; Covey S. R. Principle-Centered Leadership. – New York: Summit, 1991. – P. 40–47.

Таблиця 1.11

Характеристики лідерів, зорієнтованих на принципи,
за ***Стівеном Кові***

Характеристика	Пояснення
Постійне навчання	Ви прагнете до навчання, відвідуєте курси, прислуховуєтесь, ставите питання
Орієнтація на служіння	Ви вважаєте життя «місією, а не кар'єрою»
Випромінювання позитивної енергії	Ви життєрадісні, приємні у спілкуванні, щасливі, оптимістичні, позитивні, стримані, схильні до захопленості, підбадьорюєте людей і вірите в них
Віра в інших людей	Ваша реакція на негативну поведінку інших людей не надмірна, ви не тримаєте зла на інших, не вішаєте на них ярлики, не підганяєте людей під стереотипи, не ставитесь до людей упереджено, а берете до уваги їхні вчинки
Урівноважений спосіб життя	Ви врівноважений, спокійний, невибагливий, мудрий, мислите тверезо, простий, безпосередній, вами не можна маніпулювати, ви фізично й соціально активний, добре освічений. Ви не фанатик, не мученик і не жертва поганих звичок. Ви не обтяжені думками про минуле, приймаєте похвали і осуд адекватно й по-справжньому радієте успіхам інших
Сприйняття життя як пригоди	Ви – сміливий, холоднокровний, дослідник, що володіє абсолютною гнучкістю і насолоджується життям
Прагнення до синергетики	Ви – ефектний, «розумний» каталізатор змін
Заняття фізичними, інтелектуальними,	Ви займаєтесь аеробікою. Ви любите читати, писати і знаходити нестандартні розв'язання

емоційними і духовними вправами заради самооновлення	проблем. Ви емоційний, але терплячий, слухаєте інших з доброзичливою увагою і демонструєте безмежну любов. Ви молитесь, медитуєте, дотримуєтесь посту і читаєте Священне Писання

Джерело: Covey S. R. Principle-Centered Leadership. – New York: Summit, 1991. – P. 33–39.

Таблиця 1.12

Якості лідера за Максом де Пре

Якість	Роз'яснення
Цілісність	Ви демонструєте цільність характеру своєю поведінкою
Потреба рахуватися з іншими	Ви вірите у здібність інших. Ви дозволяєте людям, які йдуть за вами, проявити себе вповні
Проникливість	Ви далекоглядні, мудрі й розважливі
Розуміння інших	Ви розумієте турботи, устремління й муки людської душі
Сміливість у стосунках	Ви готові приймати складні рішення. Ви дієте з безкомпромісною чесністю
Почуття гумору	У вас широке бачення людського життя, що об'єднує різноманітність думок, і почуття доброзичливого гумору
Інтелектуальна енергія і допитливість	Ви берете відповідальність за навчання і вчитеся швидкими темпами
Повага до майбутнього і теперішнього, розуміння минулого	Ви здатні постійно переноситись із теперішності в майбутнє й у зворотному напрямі. Ви будуєте свою діяльність на засадах, закладених старшими
Передбачуваність	Ви не потураєте своїм і чужим примхам
Широта мислення	Ваше уявлення про те, чого може добитися організація, вміщує внесок будь-яких учасників. Ваше бачення «досить широке для того, щоб охопити багато чого»
Комфортне існування в умовах неовизначеності	Ви впорядковуєте хаос
Самовладання і послідовність	Ви вмієте не ставити питання й відповідати на них. Ви терплячі, прислуховуєтесь до проблем, прагнете зрозуміти нюанси, вперто доводите справу до кінця

Джерело: De Pree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice. – New York: Dell, 1993. – P. 222–225.

Таблиця 1.13

Якості лідера за Джоном Гарднером

Якість	Пояснення
Життєва сила й невтомність	У вас високий енергетичний рівень, і ви фізично витривалі
Інтелект і здатність розмірковувати у процесі діяльності	Ви здатні поєднувати перевірені й сумнівні дані та інтуїтивні здогадки й на цій основі діходити висновку про те, що події розвиватимуться у правильному напрямку
Готовність брати на себе відповідальність і обов'язки	У вас є імпульс до громадської ініціативи. Ви виступаєте тоді, коли ніхто на це не наважується
Компетентність у виконанні завдання	Ви розумієте завдання, яке належить виконати
Розуміння підлеглих, колег і обізнаність із їхніми потребами	Ви розумієте різних людей, з якими працюєте
Навички роботи з людьми	Ви здатні точно оцінити готовність підлеглих рухатися в заданому напрямку чи їх небажання робити це. Ви отримуєте максимальний ефект з їхніх мотивів і розумієте їхні почуття
Потреба у досягненні результату	Ви відчуваєте внутрішнє спонукання досягати результату
Здатність мотивувати інших	Ви здатні переконувати людей у процесі спілкування і спонукати їх до дії
Сміливість, рішучість, наполегливість	Ви готові ризикувати, ніколи не здаєтеся й наполегливо проводите свою лінію
Уміння завойовувати і зберігати довіру	Ви володієте незвичайною здатністю завойовувати довіру людей
Здатність керувати, приймати рішення, визначати пріоритети	Ви дуже добре виконуєте традиційні управлінські завдання: формулюєте цілі, визначаєте пріоритети, вибудовуєте послідовність дій, обираєте помічників і делегуєте повноваження
Упевненість	Ви постійно берете на себе керівництво й завжди впевнені, що всі позитивно поставляться до цього
Здатність до главенства, домінування, самоствердження	У вас є потреба і схильність главенствувати над іншими
Здатність до адаптації, гнучкість	Ви здатні швидко й без вагань відмовитися від марної тактики на користь інших дій а якщо вони виявляться неефективними, то продовжити пошуки

Джерело: Gardner J. On Leadership. – New York: Free Press, 1990. – P. 48–53.

Якщо уважно проаналізувати ці характеристики, то можна дійти таких висновків. По-перше, для більшості людей подібні якості лідера викликають невпевненість і неспроможність, оскільки таких якостей у багатьох немає й навряд чи хто зможе їх розвинути протягом усієї своєї кар'єри. По-друге, серед експертів спостерігаються суттєві розбіжності щодо справжньої цінності всіх названих характеристик. Так, наприклад, той же Джон Гарднер зазначає, що не можна говорити про якості лідера занадто категорично, оскільки вони залежать від характеру керівництва, середовища, підлеглих і т. д. Пітер Друкер вважає, що вся дискусія про характеристики лідера – марна трата часу, оскільки не існує унікального набору особистісних характеристик лідера і стилів лідерства. Дійсно, якщо назвати імена широко відомих усьому світові лідерів (Адольф Гітлер, Ендрю Карнегі, Джон Кеннеді, Володимир Ленін, Йосип Сталін, Білл Гейтс та ін.), то виявиться, що багато з них не проявили жодної із зазначених вище рис. Чому все-таки ці люди були лідерами? Єдине, що відрізняє лідерів від нелідерів – це наявність послідовників, готових іти за ними. Ніхто не стає лідером до тих пір, поки не знаходить послідовників. Концентрація уваги на відносинах «лідер – послідовники», а не на особистісних характеристиках, поведінці, звичках лідерів, дозволяє дійти нового розуміння (сприймання) лідерства. Уоррен Бланк назвав цей новий підхід «дев'ятьма природними законами лідерства».

Закони лідерства

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

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

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

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

Закон перший: у лідера є готові йти за ним послідовники-союзники. У лідера мають бути послідовники. «Як змусити інших іти за мною?» «Які

потреби відчувають люди?» «Як знайти союзників?» – подібні питання повинні ставити собі лідери на відміну від формальних керівників. Щоб забезпечити рух організації в майбутнє, лідери повинні заручитися підтримкою інших. Багато керівників мають у своєму підпорядкуванні співробітників, які формально виконують покладені на них посадові функції та завдання, але при цьому емоційно не залучені до виконання цих завдань.

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

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

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

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

Ролі та обов'язки лідера

Як уже зазначалось, формальні керівники традиційних організацій виконують, за Мінцбергом, десять ролей: міжособистісні (номінальний глава, лідер, сполучна ланка), інформаційні (спостерігач, розповсюджувач, представник), прийняття рішень (підприємець, відповідальний за відсутність збоїв у роботі, розподілювач ресурсів, учасник переговорів). Функціями формального керівника є планування (визначення поточної місії, цілей та стратегій; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації; формулювання, реалізація й оцінка стратегії), організація (спеціалізація

робочих завдань, департаменталізація, побудова командного ланцюжка владних повноважень, визначення норм керованості, централізація/децентралізація повноважень, формалізація/стандартизація роботи), мотивація і контроль. Формальні керівники повинні володіти трьома навичками: концептуальними, міжособистісного спілкування та технічними.

Експерти у сфері лідерства акцентують свою увагу на трьох фундаментальних зрушеннях, які відбулися в обов'язках сучасних керівників, що прагнуть стати лідерами:

• перехід від розробки стратегії до формування бачення майбутнього організації;

• перехід від ролі командира до ролі оповідача;

• перехід від ролі архітектора систем до ролі провідника змін і служителя іншим людям.

Починаючи з 1920 р. й донині, керівники вищої ланки більшу частину свого часу приділяли розробці та реалізації стратегії організації. Розробку стратегій називають ключовою функцією керівництва. Більшість експертів у галузі менеджменту вважає, що сучасні керівники мають зосередити власні зусилля на розробці перспективного бачення своїх організацій, а не на плануванні стратегій. Проблема полягає не в тому, що стратегії втратили актуальність, а в тому, що одних стратегій недостатньо, оскільки вони не забезпечують залучення людей і не формують сильної емоційної прихильності організації. Стратегії дають відповідь на питання: «Де ми перебуваємо в даний час?», «Куди ми хочемо рухатися?», «Що нам потрібно зробити?», але не дають відповіді на питання: «Чому?» На думку експертів, керівники повинні вийти за межі питань «де?», «куди?» і «що?» для того, щоб створити організації, з якими люди, що в них працюють, можуть ідентифікувати себе, належністю до яких вони можуть пишатися й готові бути відданими. Іншими словами, керівники повинні трансформувати найманих працівників у відданих членів організації, орієнтованої на досягнення цілей.

Все більшу кількість співробітників сучасних організацій непокоїть відчуття невизначеності як організації в цілому, так і своєї власної долі, що, врешті-решт, призводить до відчуття кризи смислу. Лідерам не слід недооцінювати потребу людей у смислі. Тому сучасні експерти у сфері лідерства вважають за необхідне формування бачення майбутнього організації. Бачення, на їхню думку, є чимось більшим, ніж бойовий заклик до співробітників здобути перемогу в конкурентній боротьбі за зростання частки ринку, збільшення прибутку тощо.

Друга фундаментальна зміна лідера передбачає, що керівники мають припинити командувати й навчитися майстерності оповідача. За Говардом Гарднером (H. Gardner, 1996), майстерність оповідача – це фундаментальна частина лідерства. Вміло розказані історії можуть об'єднувати, спонукати, надихати та згуртовувати послідовників на підтримку бачення [34]. У табл. 1.14 запропоновано рекомендації щодо формування майстерності оповідача.

Третя зміна ролі лідерства пов'язана з переходом від архітектора бюрократичних організаційних систем до провідника організаційних змін і служіння людям. Ієрархічна структура традиційних організацій звернена обличчям до вищого керівництва і спиною до споживачів. Люди захоплені виключно послідовністю проходження команд зверху вниз і виконанням посадових інструкцій.

Таблиця 1.14

Рекомендації Говарда Гарднера щодо формування майстерності оповідача

Рекомендації	Опис
Історії мають відображати сутнісні проблеми	Усі люди шукають відповіді на питання: «Хто я?», «Звідки я?», «До якої спільноти я належу?», «Куди веде мене життя?» «Що в житті справді істинно, прекрасно й добре?». Сутнісні проблеми та історії, які розповідають лідери, дають відповіді на запитання щодо особистого, соціального й морального вибору
Сутнісні історії повинні відображати риси, втілені в лідері	Лідери зобов'язані жити в історіях, які вони розповідають. Вони не повинні просто висловлювати свою особисту, соціальну й моральну сутність, а потім починати жити по-новому. Їхні слова і справи мають збігатися
Історії, котрі розповідають лідери, мають завоювати увагу людей	Люди, що складають аудиторію, раніше чули безліч історій. Нова історія має заволодіти увагою людей, перевершити, затьмарити й переважити конкуруючі відповіді на питання, що відображають сутнісні проблеми. Нова історія може зіткнутися з потужною протидією й буде відкинута, якщо виражена в ній сутнісна ідея надзвичайна або занадто банальна
Історії слід розраховувати на розум п’ятирічної дитини	Лідери взаємодіють з великими різноманітними групами, тому той, хто здатний звертатися до «розуму дошкільника», досягає більшого успіху у переконанні слухачів щодо гідності запропонованої ним програми, політики або плану
В історіях однаково важливі як форма, так і зміст	Потенційні лідери-оповідачі повинні вдосконалювати майстерність розповіді, оволодівати інструментами риторики. Повтори, використання рим, ритміки, особистої енергії дають можливість заволодіти увагою слухачів, спровокувати емоційну реакцію, пробитися крізь шум повсякденності

У сучасних умовах цей тип системи призводить до катастрофи. Сучасні лідери повинні діяти як провідники змін. Вони мають концентрувати увагу не на контролі поведінки співробітників, а на розвитку ініціативи та підтримки ідей, котрі у них виникають. Лідер не стільки веде підлеглих за собою, скільки розчищає шлях. Не підлеглі працюють на лідера, а лідер – на підлеглих. Керівник стає ймовірніше слугою тих, кого він веде, а не командиром, контролером чи архітектором бюрократичних організаційних систем.

Концепцію лідера-служителя розроблено Робертом К. Гринліфом (R. Greenleaf, 1970), колишнім директором компанії AT&T з досліджень проблем управління [43]. Ключові відмінності лідера-служителя від керівника традиційного типу подано в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Ключові відмінності лідера-служителя від керівника традиційного типу

Лідер-служитель	**Традиційний керівник**
1	2
Ставить питання, які допомагають з'ясувати, чим він сам може допомогти людям	Запитує підлеглих про результати, процеси, методи і поведінку
Вважає, що ефективною організацією є та, в якій співробітники знають, як діяти, діють самостійно, не отримуючи ніяких команд зверху, щодо оптимізації сукупної ефективності організації	Вимірює продуктивність праці кількісними показниками
Переконаний: люди – найважливіше, лідер – перший серед рівних, а роль лідера – це розвиток лідерських здібностей у людей	Розглядає людей як цінний ресурс, себе – як начальників, а свою роль – як отримання прибутку
Підкреслює важливість моральної поведінки та недопустимість подвійного життя. Характеризується довірою людей, чуйністю, відвертістю до нових ідей, гнучкістю, життєрадісністю, мудрістю, проникливістю і т. д.	Характеризується як суворий, вимогливий начальник, який має егоїстичну мораль
Переконаний, що конкуренцію між людьми треба знищити чи приглушити. Служіння і суперництво – це антитези	Стимулює конкуренцію між працівниками
Збирає спеціальну групу для аналізу проблем і вироблення рекомендацій, є учасником групи, слухає, вчить і допомагає	Збирає спеціальну групу для аналізу проблем і вироблення рекомендацій, при цьому сам участі в роботі групи не бере
Виявляє увагу до людей	Не знаходить часу на

	спілкування з людьми
Не лише виконує роль посередника між сторонами, що конфліктують, але й розрізняє їх індивідуальні особливості, підтримує їх, усуває дистанцію між людьми	Виконує роль посередника між сторонами, що конфліктують
Взаємодіє з послідовниками для оприлюднення ідей, вивчення та прийняття спільного рішення	Знаходить послідовників, що дотримуються правил, визначених організацією
Сприймає організацію як сад, а себе як садівника	Уявляє організацію у вигляді піраміди, розглядає себе як головного архітектора та будівничого
Сприймає людину такою, яка вона є, виявляє повагу до себе й піклується про інших, не дозволяючи їм працювати погано, пропонує усвідомити й реалізувати можливості інших	Вимагає покори й прагне переробити людей на собі подібних
Остаточний контроль спрямовано на розвиток особистості, набуття автономії та розвиток здатності служити людям	Заключний контроль спрямовано на показники прибутковості та фінансові результати

Фактори, що визначають здатність до лідерства

Чи можна навчитися лідерства? На це питання фахівці дають діаметрально протилежні відповіді. У. Бенніс стверджує, що навчити лідерства не можна, оскільки лідерство – це «склад характеру і склад розуму, а ці два предмета неможливо викладати». У свою чергу, П. Друкер упевнено заявляє, що лідерства необхідно й можна вчитися.

На думку більшості вчених, навчання лідерства – тривалий процес. Спеціальна або професійна підготовка можуть лише надати блиску лідерським якостям, які закладено в людині з раннього дитинства. Людина може засвоїти навички, властиві лідерам. Але вона не може набути почуття, інтуїції, емоцій, проникливості та інших якостей, пов'язаних із лідерством.

Факторами, що визначають здатність до лідерства, є:

- генетично обумовлені задатки й досвід перших років життя;
- освіта з акцентом на гуманітарні науки;
- життєвий досвід;
- професійна підготовка.

На рис. 1.10 зображено п'ятирівневу ієрархію розвитку лідерських здібностей.

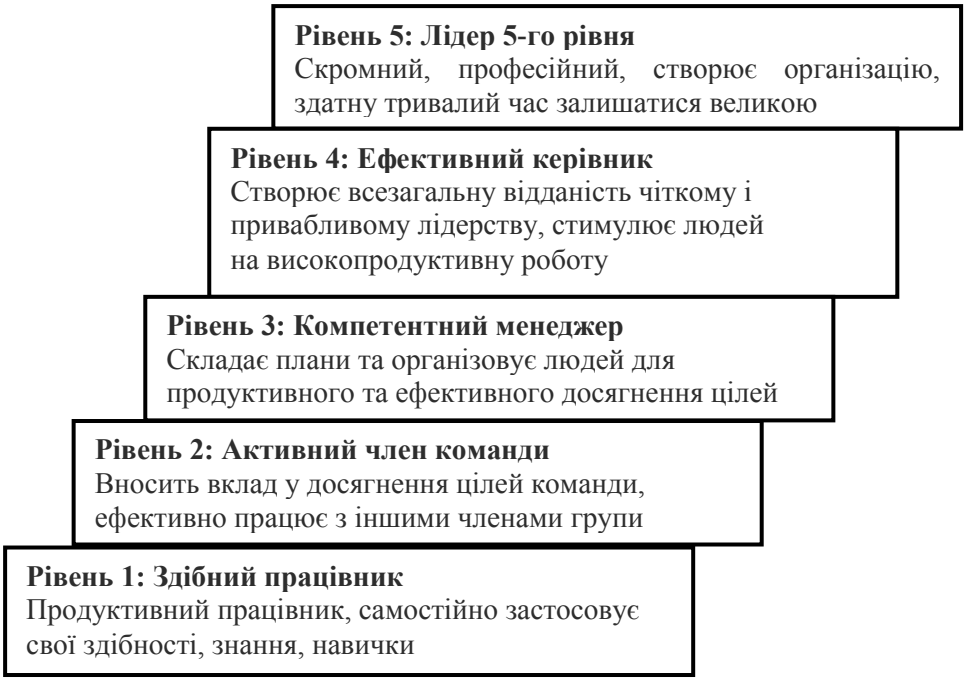


Рис. 1.10. П'ятирівнева ієрархія розвитку лідерських здібностей за ***Д. Коллінзом***

Питання для самоконтролю

1. Якими якостями має володіти лідер за Уорреном Беннісом?
2. Якими якостями має володіти лідер за Барту Нанусу?
3. Як характеризуються лідери за Джеймсом О'Тулом?
4. Назвіть звички, які, на думку Стівена Кові, повинні мати успішні люди.
5. Якими якостями повинен володіти лідер за Максом Де Пре?
6. Охарактеризуйте лідерів за Джоном Гарднером.
7. Як ви вважаєте, що спільне для всіх лідерів?
8. Назвіть закони лідерства, які ви знаєте.
9. Чому у лідерів мають бути послідовники?
10. У чому головне завдання лідерів?
11. Як ви вважаєте, чи завжди лідер залишається лідером? Чому?
12. Які основні обов'язки мусить виконувати лідер?
13. Як можна сформувати майстерність оповідача?
14. Чому сучасний керівник має бути провідником організаційних змін?
15. Назвіть ключові відмінності лідера-служителя і керівника традиційного типу.
16. Як ви вважаєте, лідерами народжуються чи стають?
17. Які етапи розвитку лідерських здібностей ви знаєте?

РЕЗЮМЕ

1. Компетентне управління сучасними організаціями – найважливіша умова їх ефективності, тому проблеми керівництва й лідерства в даний час стали ключовою темою менеджменту.

2. Сучасні організації функціонують у надзвичайно динамічному й все більш непередбачуваному зовнішньому середовищі, що створює значні проблеми для керівників організації. Проблеми сучасного світу потребують адекватної реакції керівників. Баланс між традиційним керівництвом та лідерством все більше зміщується в бік лідерства. Лідерство стало визначальною рушійною силою XXI ст. Лідери мають бути професіоналами, підприємцями, володіти почуттям відповідальності, міжнародної перспективи й мати серйозну освітню і культурну підготовку.

3. Низка сучасних учених називають концепцію лідерства відмінною від концепції менеджменту. Вважається, що завданнями менеджменту є планування, організація, керівництво і контроль, лідери повинні заглядати у більш віддалене майбутнє.

4. За моделлю конкуруючих цінностей, традиційний керівник повинен володіти ієрархічними (управління стресом, управління часом, аналітичне розв'язання проблем) і ринковими (стимулювання, використання влади, управління конфліктом) навичками. Лідер має володіти клановими (підтримувальна комунікація, створення команд, наділення правами) та адхократичними (творче розв'язання проблем, формування бачення майбутнього, здійснення нововведень) навичками.

5. Пізніші дослідження підтвердили неспроможність поділу менеджменту й лідерства. Ефективним менеджером може стати лише менеджер, що має навички лідера, а хорошим лідером – тільки лідер, що має навички менеджера.

6. Лідерство можна розглядати як систему фреймів (сукупності окремих фрагментів діяльності керівника) – структурного, людських ресурсів, політичного і символічного. Кожен фрейм характеризується особливою ментальністю лідера.

7. Загальними факторами в роботі керівників є рівні управління, функції управління (планування, організація, керівництво і контроль), рольові установки (міжособові, інформаційні, прийняття рішень).

8. Керівники організації традиційно поділяються на три групи: керівники вищої ланки (топ-менеджери), керівники середньої ланки і керівники низової ланки.

9. Керівники організації повинні володіти певними навичками роботи, основними з яких є концептуальні навички, навички міжособистісного спілкування і технічні.

10. Діяльність керівника обмежується трьома групами факторів – зовнішнього середовищем, культурою організації та рівнем власної компетентності.

11. Рівень компетентності керівника визначається навичками роботи, якими він володіє. Управлінські навички є тим засобом, завдяки якому наукові знання реалізуються в конкретні результати.

12. Життєвий цикл керівника включає п'ять стадій: оволодіння, занурення, перетворення, закріплення і вдосконалення.

13. Відомі фахівці в галузі управління наводять численні переліки характеристик, якими повинні володіти лідери. Єдина характеристика, що відрізняє лідерів від традиційних керівників, – це наявність готових іти за лідером послідовників.

14. Більш глибокому розумінню суті феномена лідерства сприяє нове бачення лідерства Уоррена Бланка, автора дев'яти природних законів лідерства. У. Бланк розглядає лідерство як:

- наявність готових іти за лідером послідовників-союзників;
- сферу взаємодії лідера і послідовників;
- подію;
- вплив, що виходить за межі формальної влади;
- діяльність за межами формальних процедур;
- ризик і невизначеність;
- ініціативу;
- продукт свідомості;
- явище, що виникає мимоволі.

15. Лідер повинен бути провидцем, а не стратегом, оповідачем, а не командиром, провідником змін і служителем людям, а не архітектором організаційних систем.

16. Навчання лідерства – тривалий процес, який починається з раннього дитинства. Спеціальна і професійна підготовка можуть лише надати блиску лідерським якостям, які вже є в людини**.**

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самооцінки

Тест «Ваш лідерський потенціал»

Пункти 1–6 належать до характеристик, які ви маєте в даний час; пункти 7–22 – до того, як би ви себе поводили, коли б стали начальником великого відділу корпорації. Дайте позитивну чи негативну відповідь на кожне питання залежно від того, чи будете ви виконувати зазначені дії, чи ні.

В даний час

1. Коли переді мною поставлено кілька завдань, я визначаю пріоритети та організовую роботу так, щоб укластися у відпущені терміни. _____
2. Коли у мене виникають серйозні розбіжності з ким-небудь, я веду розмову до тих пір, поки їх не буде подолано. _____
3. Я краще буду сидіти за комп'ютером, ніж витрачати час на спілкування з людьми. _____
4. Я завжди прагну залучити інших людей у загальну роботу або дискусію._____
5. У мене є довгострокові плани, що стосуються моєї кар'єри, створення сім'ї та інших питань. _____
6. Розв’язуючи проблему, я бажаю обговорювати її з групою людей. _____

На посаді начальника великого відділу корпорації

7. Я допомагатиму підлеглим визначати цілі й способи їх досягнення. ____
8. Я говоритиму людям про їхні місії та високі цілі. _____
9. Я стежитиму за тим, щоб робота виконувалася вчасно. _____
10. Я шукатиму можливості для розробки нових продуктів чи послуг._____
11. У розв’язанні проблем використовуватиму послідовну політику й певні методи. _____
12. Я відстоюватиму нетрадиційні цінності і переконання. _____
13. Я відзначатиму високі результати роботи співробітників грошовими винагородами. _____
14. Я створюватиму атмосферу взаємної довіри у відділі. _____
15. Я самостійно виконуватиму важливі завдання. _____
16. Я пропонуватиму нові способи роботи. _____
17. Я довірятиму людям, котрі показують високі результати роботи._____
18. Я говоритиму про цінності, які відстоюю сам і організація в цілому.___
19. Я введу процедури, які підвищать ефективність роботи відділу._____
20. Я буду мотивувати співробітників, наповнюючи сенсом їх роботу._____
21. Я введу розумні обмеження на використання нових методів._____
22. Я проявлятиму соціальний нонконформізм, щоб ініціювати зміни._____

Підрахунок балів та інтерпретація результатів

Підрахуйте кількість позитивних відповідей на питання, що стоять під парними номерами, а потім — під непарними. Порівняйте результати.

Питання, що стоять під парними номерами, подають форми поведінки, типові для лідерства. Лідери залучені в обмін ідеями та обговоренням цінностей, перспектив і можливих змін. Вони часто використовують інтуїцію, щоб запропонувати свіжу ідею чи надати нового напрямку діяльності відділу чи організації. Питання, поставлені під непарними номерами, належать до традиційного менеджменту. Менеджери більш знеособлені, вони приймають раціональні рішення і прагнуть до стабільності й підвищення ефективності.

Якщо кількість позитивних відповідей на парні питання перевищує кількість позитивних відповідей на непарні, ви маєте задатки лідера. Якщо ви частіше давали позитивні відповіді на непарні питання, у вас домінують якості менеджера. Здатність до лідерства може розвиватися й зростати в міру накопичення досвіду.

2. Аналіз ситуації «Менеджер мимоволі – невідомі реалії управління»

Управлінська діяльність не принесла ніякого задоволення Метту Скотту (Matt Scott), який працює в комп'ютерній компанії Fore Systems Inc., що швидко розвивається, розташованій у Піттсбурзі, з моменту її існування, тобто з листопада 1994 р. Ця фірма спеціалізується на розробці технології, відомої під назвою «режим несинхронної передачі інформації», тобто на створенні комп'ютерних мереж, що дають можливість передавати величезні обсяги інформації, включаючи відео та звук, у реальному часі й набагато швидше, ніж це робить будь-яка із наявних систем. Сучасні організації, які гостро потребують миттєвого доступу до інформації будь-якого типу, дуже зацікавлені в такому програмному забезпеченні, а Fore Systems знаходиться в авангарді розробки цієї технології. З 1994 р., коли Fore Systems зі штатом близько 200 службовців оголосила світові про своє існування, штат компанії виріс до 1400 осіб, доходи перевищили 400 мільйонів доларів. У зв'язку з таким швидким зростанням з'явилася потреба в збільшенні кількості менеджерів ширшому використанні формальних систем управління.

Метт прийшов на роботу в Fore Systems, озброєний дипломом спеціаліста з комп'ютерних технологій Західно-Вашингтонського університету (Беллінгхем, штат Вашингтон). Йому була доручена розробка машинних програм за новою технологією. Хоча багато хто з нас не розуміють (та й не зрозуміють), як можна отримувати задоволення від такої роботи, Метту вона дійсно подобалася, бо, за його словами, давала йому відчуття творчої гостроти від створення коротких програм, що потребують великого розумового напруження, такого, яке відчуваєш під час розв’язання важкого кросворду». Fore Systems, подібно багатьом компаніям, які розробляють програмне забезпечення, надавала своїм співробітникам велику

свободу дій, завдяки чому вони за бажання могли брати на себе й виконувати додаткові функції. Метт так і чинив. Він реорганізував комп'ютерну лабораторію, замовив нове обладнання, організував семінари, на яких групи співробітників компанії могли обговорювати і порівнювати результати своїх досліджень. Його активну робочу філософію найкраще відображала наклейка, яку Метт придбав на рок-концерті, організованому Greenpeace: «Тиша – це голос співучасті у злочині». В результаті безмежна енергія і ентузіазм Метта справили велике враження на керівництво компанії, зокрема на директора з розробки програмного забезпечення.

У кінці 1995 р. Метту запропонували керівну посаду в новому колективі, який мав працювати над проектом під кодовою назвою «Меріленд». Метт сподівався, що в якості керівника групи (посада, яка не вважалася менеджерською) він буде не лише управляти, але й брати участь у створенні нових програм. Однак дуже скоро він зіткнувся з першою проблемою суто управлінського характеру. Один із членів групи Санджейа Чоудхарі категорично не погоджувався з думкою Метта щодо основних характеристик комп'ютерної мережі, над розробкою якої працював колектив. Збори групи часто закінчувалися запеклими суперечками між цими двома людьми, і при цьому два інших члена групи почувалися вкрай ніяково. Зрештою, Метт дійшов висновку, що він і м-р Чоудхарі ніколи не дійдуть єдиної думки, але визнав, що його опонент дуже розумний і добре розбирається в технології. Змирившись із тим, що вони абсолютно різні люди, Метт вирішив використати м-ра Чоудхарі для «перевірки і балансу» того, над чим працювала група. У такій складній ситуації проектна група опинилася пізньої весни 1996 р., коли Fore Systems придбала компанію, для якої групі було доручено підготувати програмне забезпечення, що ґрунтувалась на принципово новій технології, в якій жоден із членів колективу не розбирався досить добре. Однак це несподіване випробування об'єднало групу. Один із членів колективу сказав з цього приводу: «Ми всі відчували одні й ті ж відчуття, й це згуртувало нас». У червні 1996 р. у групі з'явилася нова людина, що ще більше об'єднало її учасників і спрямувало їх на виконання спільних завдань.

Цей червень став важливою віхою в житті Метта. Його висунули на одну з чотирьох нових управлінських посад, створених у відділі з розробки програмного забезпечення. Нова робота поєднувала в собі керівництво проектною групою з розширенням управлінських обов'язків. Однак, незважаючи на те, що Метту подобалося керувати проектом і технічними розробками, він зовсім не був упевнений, що може стати «справжнім» менеджером. Нова посада мала свої очевидні плюси (15 % -ве підвищення зарплати, великі можливості як акціонера компанії, невеликий власний кабінет і портативний комп'ютер, який можна було брати додому), але й явні мінуси: скорочення часу на написання програм і розширення обов'язків, пов'язаних з управлінням, таких як прийняття рішень і планування, організація та контроль. Після тривалих і серйозних розмов з керівництвом і

зі своєю дружиною Метт все ж вирішив прийняти пропозицію і зайняти цю посаду, але при цьому він пообіцяв собі, що б не трапилось, залишатися вірним своїй філософії: «Не змінюватися для того, щоб відповідати будь-якій посаді».

Тим часом група, яка працювала над проектом «Меріленд», зіткнулася з новими труднощами. Був уже серпень 1996 р., наближався жовтень – крайній термін завершення розробки програми, яку слід було представити на торговельній виставці в Сан-Хосе, штат Каліфорнія. Довелося різко збільшити темп робіт. Група працювала вночі й у вихідні. Коли комп'ютерна система давала збої, усі члени колективу мусили разом відновлювати нормальний ритм робіт. При цьому нерідко спалахували сварки, а Метт раптом зрозумів, що його робочий день ущент заповнений різноманітними зустрічами, перемовинами, зборами та іншими адміністративними заходами. У найбільш напружені тижні роботи над проектом йому довелося витратити понад 60 годин на підготовку звітів про хід реалізації проекту. Його невдоволення роботою зростало щодня. «Я вже не член групи. Я став лише менеджером». Те, що відбувалося в Fore Systems, незалежно від проблем його групи, також посилювало роздратування Метта. Зростання організації призвело до посилення контролю. Незалежні аудитори заповнили будівлі, перевіряючи правильність зберігання та реєстрації документів. Перед випуском на ринок будь-який продукт тепер мав пройти перевірку на відповідність найсуворішим критеріям на кожній стадії розробки.

Незважаючи на всі ці обставини, група закінчила проект вчасно, і компанія змогла представити його на торговельній виставці в жовтні. Порівнявши нову програму з подібними продуктами конкурентів, розробники зрозуміли, що їм удалося випередити конкурентів. Після заключного налагодження і випробувань програмне забезпечення було записано на компакт-диск і в кінці квітня 1997 р. відправлено першим клієнтам. Однак навіть ці досягнення групи не розвіяли невдоволення Метта. Він пішов з управлінської посади й залишив свій кабінет. Зараз він працює в складі групи над іншим проектом, а не керує нею.

Джерело: M. Murray. Who's the Boss? // Wall Street, May 14, 1997.

Запитання

1. Проаналізуйте діяльність Метта як лідера групи і як менеджера, скориставшись для цього структурою управлінських рольових установок за Мінцбергом.

2. Які управлінські навички, на вашу думку, необхідні як для лідера групи, так і для посади менеджера, яку обіймав Метт? Чи знайшли ви схожі навички або навички, які відрізняються, для цих двох позицій? Поясніть свою відповідь.

3. Скористайтесь системним і ситуативним підходами і опишіть посаду Метта як лідера групи і як менеджера з обох цих точок зору.

4. Чому, на вашу думку, деякі люди не отримують задоволення від управлінської роботи? Який прихований зміст має така діяльність як для організацій, так і для окремих людей?

5. За якими ознаками можна зрозуміти, чи буде людина отримувати задоволення від роботи в якості менеджера чи ні?

6. Яку користь може принести вивчення менеджменту випускнику факультету програмування, що планує працювати в крупній фірмі, яка займається розробкою програмного забезпечення, або заснувати свою власну фірму з розробки програм

ТЕМА 1.2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА

План вивчення теми

1.2.1. Особисті якості, поведінка і взаємовідносини лідера.
1.2.2. Ситуаційні теорії.
1.2.3. Сучасні теорії.

Після вивчення теми студенти мають уміти:

• Ідентифікувати особистісні якості і стиль поведінки лідерів.
• Виявити відмінності між автократичним і демократичним стилями лідерства й зрозуміти, як вони впливають на людей.
• Описати, як теорія індивідуалізованого лідерства розширила розуміння взаємовідносин між лідером, індивідом і групою.
• Виявити відмінності між типами поведінки лідерів, орієнтованих на виконання завдань та підтримку відносин, і зрозуміти, в яких ситуаціях використовується кожен із цих типів поведінки.
• Описати ситуаційні теорії Фідлера, життєвого циклу Херсі та Бланшара, «шлях-ціль» Мітчелла і Хауса, підміни і нейтралізатори лідерства та зрозуміти, як ситуаційні змінні впливають на стиль лідерства.
• Зрозуміти тенденції розвитку теорій лідерства.

1.2.1. Особисті якості, поведінка і взаємовідносини лідера

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

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

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

керівництва командою, транзакційного та трансформаційного керівництва тощо.

Теорія «великої особистості»

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

Теорія особистісних якостей

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

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

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки керівників. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність керівництва визначається не особистими якостями керівника, а ймовірніше його манерою поведінки щодо підлеглих.

Учені виділили автократичний, демократичний та ліберальний стилі керівництва (теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Ґрегора (D. Mc-Gregor,1960), дослідження Курта Левіна (K. Lewin, 1947), Роберта Танненбаума та Уоррена Шмідта (R. Tannenbaum, W. Schmidt, 1973), стиль, орієнтований на роботу, а також стиль, орієнтований на людину (дослідження Ренсіса Лайкерта (R. Likert, 1967), Університету штату Огайо, Мічиганського університету, Роберта Блейка і Джейн Моутон (R. Blake, J. Mouton, 1978).

Таблиця 1.16

Особистісні якості лідерів

Особистісні якості	**Соціальні якості**
• Енергійність • Фізична витривалість • Інтелект, когнітивні здібності • Знання • Упевненість у судженнях, здатність приймати рішення • Висока самосвідомість • Чесність і прямота • Ентузіазм • Прагнення до лідерства • Незалежність	• Комунікабельність, навички взаємодії • Прагнення до співпраці • Кооперативність • Тактовність, дипломатичність • Наполегливість, прагнення до високих результатів • Відповідальність • Мужність • Мобільність

Поведінковий підхід до лідерства

Згідно з **теорією «Х» та «Y» Мак-Ґрегора**, стиль керівництва ділиться на автократичний (теорія «Х») і демократичний (теорія «У»). Автократичний керівник нав'язує свою волю підлеглим шляхом примусу, винагороди, не враховуючи при цьому індивідуальних здібностей виконавців. Демократичний керівник уникає нав'язувати свою волю підлеглим і віддає перевагу впливу за допомогою переконання та участі підлеглих у прийнятті рішень.

Дослідження Курта Левіна було спрямовано на вивчення авторитарного, демократичного та ліберального (пасивного) стилів керівництва. Дослідники виявили, що під керівництвом автократичних лідерів люди добре працюють лише в присутності керівника. Співробітники негативно сприймають жорсткий авторитарний стиль керівництва, в колективі виникає атмосфера ворожості. Ефективність діяльності груп, очолюваних демократичними керівниками, знаходиться також на високому рівні. Крім того, в цих групах формуються позитивні взаємостосунки. У таких групах співробітники докладають однакових зусиль як у присутності лідера, так і в його відсутність. Дослідження ліберального стилю керівництва підтвердило його неефективність.

Теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Ґрегора та дослідження Курта Левіна ґрунтуються на тому, що керівники застосовують або тільки автократичний, або тільки демократичний стилі лідерства. **Р. Танненбаум та У. Шмідт** запропонували концепцію континууму лідерства, що відображає різні ступені участі підлеглих у прийнятті рішень. Згідно з такою концепцією керівники можуть бути автократичними (орієнтованими на владу), демократичними (орієнтованими на підлеглих) і поєднують у собі риси того й іншого стилів залежно від організаційних обставин (дефіцит часу, різниця в кваліфікації підлеглих і лідера).

Відповідно до досліджень **Університету штату Огайо,** стиль лідерства класифікується за увагою до підлеглих та ініціюванням структури. Увага до підлеглих – це ступінь поваги керівником ідей та почуттів співробітників, прояв турботи про статус, умови праці, взаємодовіру. Ініціювання структури характеризується ступенем орієнтації лідера на виконання робочих завдань і досягнення цілей. Комбінуючи ці елементи поведінки керівників, учені виділили чотири основних стилі: високий ступінь ініціювання структури – низький ступінь уваги до підлеглих, високий ступінь ініціювання структури – високий ступінь уваги, низький ступінь ініціювання структури – низький ступінь уваги, низький ступінь ініціювання структури – високий ступінь уваги. Згідно з висновками вчених Університету штату Огайо, найефективніший ступінь лідерства характеризується високим ступенем ініціювання структури та уваги до підлеглих.

Дослідження **Мічиганського університету** були спрямовані на вивчення поведінки ефективних і неефективних лідерів та сконцентровані на увазі лідера на роботу і на працівників. За результатами дослідження зроблено висновки, що ефективний лідер:

- має тенденцію до надання підтримки працівників і розвитку хороших відносин з ними;
- використовує груповий, а не індивідуальний підхід до управління;
- установлює гранично високий рівень виконання роботи і напружені завдання.

Дослідження **Р. Лайкерта** ґрунтувалися на підході Мічиганського університету. Виділено дві категорії лідерів:

- лідери, орієнтовані на працівників;
- лідери, орієнтовані на роботу.

Продовження досліджень дало можливість виділити чотири стилі (системи) управління: експлуататорсько-авторитарна, доброзичливо-авторитарна, консультативно-демократична, така, що ґрунтується на участі. Згідно з отриманими результатами, ефективне лідерство ґрунтується на участі працівників у прийнятті рішень.

Управлінська решітка Блейка і Моутона являє собою матрицю, утворену перетином двох вимірювань лідерства: на горизонтальній осі – інтерес до виробництва, на вертикальній – інтерес до людей. Шкалювання кожної осі матриці від 1 до 9 дало можливість виділити п'ять основних стилів:

1.1 – «убоге управління»;

1.9 – «управління сільським клубом»;

9.1 – «управління, що ґрунтується на повноваженнях»;

5.5 – «серединне управління»;

9.9 – «управління командою».

Найефективніший стиль 9.9. «Управління командою». Стиль 1.1. «Убоге управління» означає відсутність філософії керівництва та управління; стиль 1.9. «Управління сільським клубом» означає, що основний акцент робиться

на потреби співробітників, а не на результати роботи; стиль 9.1. «Управління, що ґрунтується на повноваженнях» означає орієнтацію менеджменту на ефективність виробництва, в зв'язку з цим втрачається увага до людей; стиль 5.5. «Серединне управління» відображає однакову увагу як до виробництва, так і до людей.

Проте всі поведінкові теорії лідерства також зайшли в глухий кут, оскільки в них не враховувалася наявність і вплив ситуаційних чинників. Представники поведінкової теорії лідерства, дійшли висновку про те, що, по-перше, не існує одного-єдиного оптимального стилю керівництва, по-друге, ефективність стилю керівництва залежить від характеру конкретної ситуації, відповідно до якої змінюється і стиль керівництва.

Теорії індивідуалізованого лідерства та взаємовідносин

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

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

У своєму розвитку теорія індивідуалізованого лідерства пройшла чотири етапи:

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

• На другому етапі вивчались взаємовідносини між лідером і членами групи. Було доведено, що: 1) лідер, у першу чергу, прагне встановити внутрішньогрупові відносини з підлеглими, які володіли схожими

цінностями, високим рівнем компетентності і виявляли зацікавленість до роботи; 2) інтенсивні взаємовідносини між лідером і членами групи зміцнюють позиції лідера й позитивно впливають на підлеглих; 3) інтенсивні взаємовідносини лідера і членів групи сприяють підвищенню результатів роботи.

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

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

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність теорії особистісних якостей?
2. Назвіть особистісні якості, якими повинен володіти лідер.
3. У чому суть поведінкового підходу до лідерства?
4. Опишіть теорію «X» та «Y» Мак-Ґрегора.
5. До яких висновків дійшов К. Левін, досліджуючи стилі лідерства?
6. Як класифікується стиль лідерства вченими Університету штату Огайо?
7. Які висновки було зроблено вченими Мічиганського університету?
8. Які стилі лідерства виділив Лайкерт?
9. Опишіть управлінську решітку Блейка і Моутона.
10. Що являє собою теорія індивідуалізованого лідерства?
11. Опишіть етапи розвитку теорії індивідуалізованого лідерства. До яких висновків дійшли вчені?
12. У чому суть теорії взаємин?

1.2.2. Ситуаційні теорії лідерства

Ситуаційний підхід до лідерства ґрунтується на взаємозв'язку стилів керівництва та конкретних робочих ситуацій. Найбільш відомі теорії лідерства Фреда Фідлера (F. Fiedler, 1967), модель «шлях-мета» Теренса

Мітчелла і Роберта Хауса (R. House and T. Mitchell, 1974), теорія життєвого циклу Поля Херсі та Кен Бланшара (P. Hersey and K. Blanchard, 1982) і концепція підміни та нейтралізації лідерства.

Модель Фідлера

Модель ситуаційного лідерства Фідлера передбачає, що стиль лідерства (орієнтація на виконання поставленого завдання або орієнтація на підтримання гарних взаємовідносин у колективі) залежить від результатів аналізу ситуації, в якій у даний момент перебуває лідер. Аналіз ситуації здійснюється за трьома параметрами: 1) відносини «лідер-підлеглий»; 2) структура завдання; 3) посадові повноваження.

Оцінка параметра «відносини «лідер-підлеглий» визначається на континуумі від «хороших, довірчих» до «поганих, напружених відносин.

В результаті оцінки параметра «структура завдання» лідер визначає її ступінь структурованості. Високоструктуровані завдання передбачають, що дії, необхідні для виконання завдання, чітко прописані й доведені до підлеглого. Виконання слабоструктурованого завдання передбачає надання певного ступеня свободи вибору методів розв’язання проблеми і виконання завдання. Чітких чи обов'язкових вимог немає.

В результаті оцінки параметра «посадові повноваження» оцінюється позиція, яку займає керівник у структурі влади. Фідлер розглядає силу влади як слабку, якщо лідер має ілюзорний контроль за основними аспектами управління або не має його зовсім. Сильна влада припускає, що лідер володіє реальним контролем і може незалежно від чужої волі як карати, так і заохочувати підлеглих.

Для оцінки стилю лідерства Фідлер пропонує керівнику відповісти на питання тесту, який за поданими характеристиками дає можливість вибрати співробітника, якого теоретично він найменше хоче мати в своєму підпорядкуванні (табл. 1.17).

Висока оцінка якої-небудь характеристики (наприклад, 8 балів) свідчить про те, що ця характеристика бажаніша для керівника. Обчислення середньої арифметичної за всіма характеристиками дозволяє визначити стиль лідерства:

> від 1 до 4,5 балів – стиль, орієнтований на підтримку дружніх відносин;

> від 4,5 до 8 балів – стиль, орієнтований на виконання завдання.

Поєднання трьох ситуаційних змінних утворює вісім ситуацій, (рис. 1.11).

Таблиця 1.17

Тест «Найменш бажаний» працівник у моделі Фідлера

Приємний	8	7	6	5	4	3	2	1	Неприємний
Дружний	8	7	6	5	4	3	2	1	Недружний
Упертий	1	2	3	4	5	6	7	8	Поступливий
Скутий	1	2	3	4	5	6	7	8	Невимушений
Стриманий у спілкуванні	1	2	3	4	5	6	7	8	Близький у спілкуванні
Холодний	1	2	3	4	5	6	7	8	Щиросердний
Сприятливий	8	7	6	5	4	3	2	1	Такий, що перешкоджає
Нудний	1	2	3	4	5	6	7	8	Цікавий
Конфліктний	1	2	3	4	5	6	7	8	Товариський
Розумний	1	2	3	4	5	6	7	8	Життєрадісний
Відвертий	8	7	6	5	4	3	2	1	Скромний
Ненадійний	1	2	3	4	5	6	7	8	Надійний
Уважний до людей	8	7	6	5	4	3	2	1	Неуважний до людей
Грубий	1	2	3	4	5	6	7	8	Ввічливий
Лицемірний	1	2	3	4	5	6	7	8	Щирий
Добрий	8	7	6	5	4	3	2	1	Злий

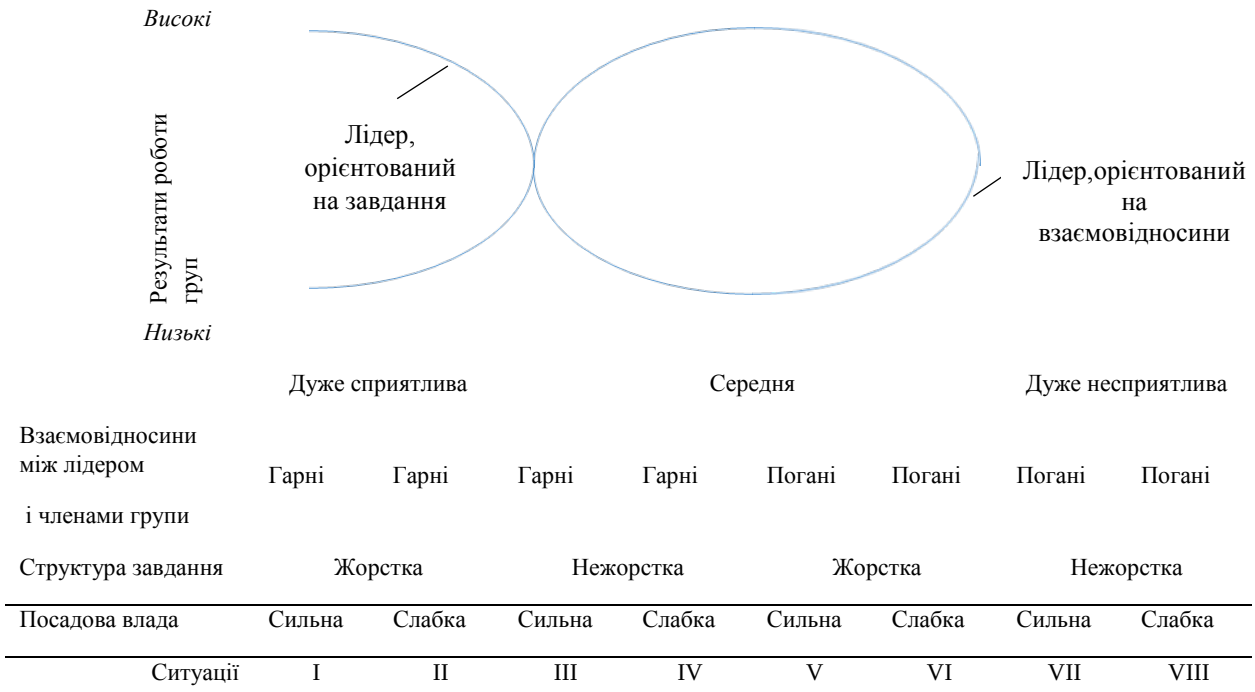


Рис. 1.11. Модель ситуаційного лідерства Фідлера

Джерело: Ґрунтується на Fred E. Fiedler "The Effect of leadership Treining and Experience: A Contingency mode Interpretation". Administrative Science Quarterly 17 (1972): 455.

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

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

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

Теорія "шлях-мета"

За теорією ситуаційного лідерства "шлях-мета" Мітчелла і Хауса, лідер може підвищити мотивацію співробітників двома способами:

1. Роз'яснення співробітникам шляху досягнення мети (винагороди).

2. Збільшення розміру винагороди, яку цінують і якої прагнуть співробітники.

Роз'яснення шляху означає допомогу лідера у засвоєнні форм поведінки, які дають можливість успішно виконати завдання й отримати винагороду. Збільшення нагород означає з'ясування у підлеглих, які нагороди найважливіші для них: внутрішні, які передбачають отримання задоволення від роботи, чи зовнішні (наприклад, підвищення зарплати і підвищення по службі). Завдання лідера полягає в тому, щоб збільшити нагороду за досягнення мети й вказати співробітникам найпростіші шляхи до цієї нагороди.

Модель включає три ситуаційні фактори:

1. **Стиль лідерства** (підтримка; директивний стиль; стиль, орієнтований на досягнення, стиль участі).

Стиль підтримки передбачає появу зацікавленості до запитів підлеглих, турботи про їх благополуччя. Лідер тримає себе відкрито й дружньо щодо співробітників. Він створює сприятливу робочу атмосферу і спілкується з підлеглими, як з рівними.

Директивний стиль припускає пояснення підлеглим того, що вони повинні робити. В обов'язки лідера входить планування, складання робочого розкладу, встановлення норм праці, роз'яснення правил і способів

регулювання. Цей стиль аналогічний категорії "ініціює структура" і стилю, орієнтованому на завдання.

Стиль участі передбачає консультування з підлеглими під час прийняття рішення. Лідер зустрічається з працівниками на їх робочому місці, цікавиться їхньою думкою і заохочує тих, хто бере участь у розв’язанні проблем. Такий лідер віддає перевагу спільним рішенням і письмовим пропозицій.

Стиль, орієнтований на досягнення, необхідний у випадках, коли лідер ставить перед підлеглими чіткі та складні цілі, наприклад, підвищення якості продукції. Такий лідер довіряє своїм підлеглим і допомагає їм досягти бажаних результатів.

Чотири стилі розглядаються не як особисті характеристики лідера, а як форми поведінки, які він може використовувати, адаптуючись до ситуації.

2**. Характеристики ситуацій та особливості робочого середовища.** Двома найважливішими ситуаційними чинниками, які розглядає теорія «шлях-мета», є особистісні якості підлеглих і особливості робочого середовища. Особистісні якості підлеглих аналогічні рівню готовності теорії Херсі та Бланшара. Вони включають у себе такі змінні: здібності, навички, потреби і мотивацію. Наприклад, якщо співробітник має низьку кваліфікацію, лідер може дати йому можливість навчатися й поліпшити результати своєї праці. Якщо підлеглий не виявляє прагнення працювати в команді, лідер може стимулювати його на зміну установок. Працівникам, які звикли до чітких норм, потрібен директивний лідер, який здатен роз'яснити порядок виконання завдання. Однак високопрофесійні співробітники можуть прагнути до свободи й автономії, і для них більше підходить лідер, який використовує стиль участі.

Особливості робочого середовища вказують на ступінь структурованості завдання, силу посадової влади та характеристики робочих груп. Структура завдання аналогічна концепту в моделі Фідлера: сюди включаються визначеність завдання, опис робіт і робочих процедур. Формальна влада виражає силу легітимної влади лідера та ступінь обмеження поведінки підлеглих. До характеристик робочих груп належать рівень освіченості підлеглих і особливості взаємовідносин між ними.

3. **Винагороди.** В обов'язки лідера входять роз'яснення шляху до винагород і збільшення винагород з метою задовольнити запити підлеглих і підвищити їх продуктивність. В одних ситуаціях лідер працює з підлеглими, допомагаючи їм набути впевненості у собі та професійні навички, необхідні для виконання завдань. В інших він може пропонувати нові види винагород, щоб задовольнити запити підлеглих.

На рис. 1.12. показано, яким ситуаціям відповідають чотири стилі лідерства. У першому випадку підлеглі відчувають невпевненість у собі, тому стиль підтримки дозволяє лідеру надати необхідну допомогу співробітникам і надихнути їх на виконання завдання та отримання заслуженої винагороди. У другому – завдання визначено нечітко. Директивний стиль тут необхідний для того, щоб дати підлеглим чіткі

інструкції та допомогти їм зрозуміти суть завдань. У третій ситуації перед підлеглими стоять недостатньо складні завдання, тому стиль, орієнтований на досягнення, використовується для визначення більш високих цілей. У четвертій ситуації співробітники отримують, з їхньої точки зору, неадекватні винагороди. Стиль участі дозволяє з'ясувати потреби підлеглих, а також те, які винагороди вони вважають прийнятними. У всіх чотирьох випадках застосування відповідного ситуації стилю допомагає лідеру роз'яснити підлеглим шлях до винагород або запропонувати винагороди, що задовольняють потреби працівників.

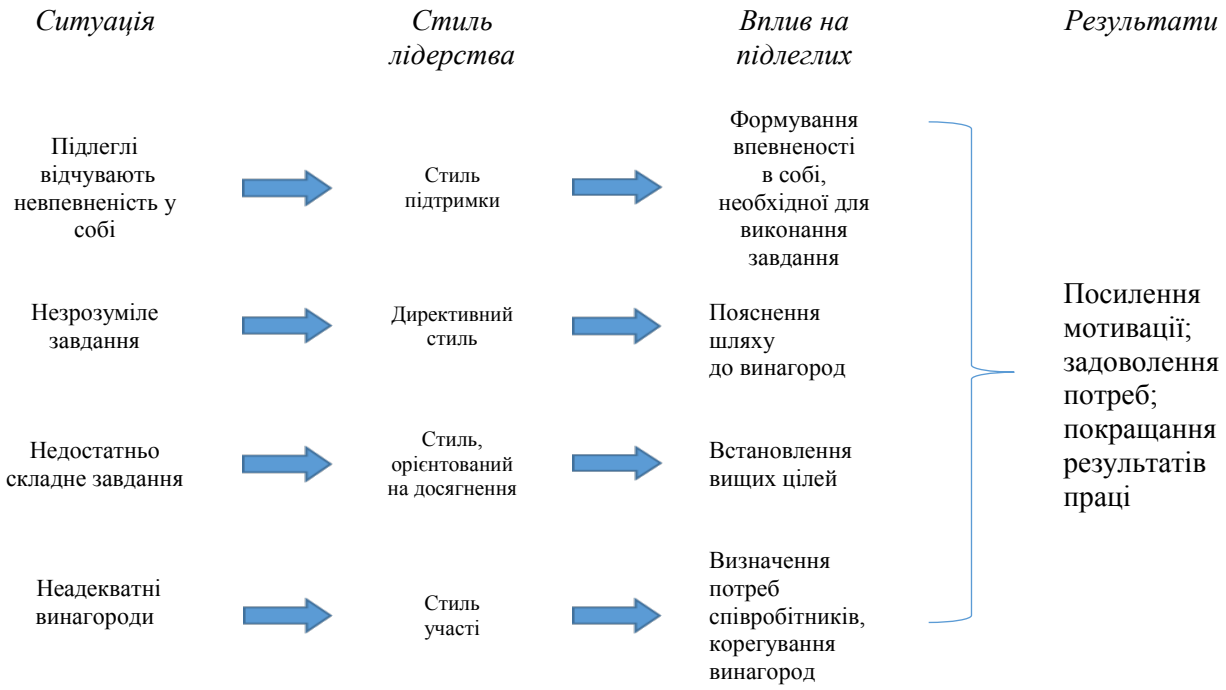


Рис. 1.12. Модель ситуаційного лідерства "шлях-мета"

Ситуаційна теорія Херсі та Бланшара

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

Взаємозв'язок між стилем лідерства та рівнем готовності підлеглих подано на рис. 1.13.

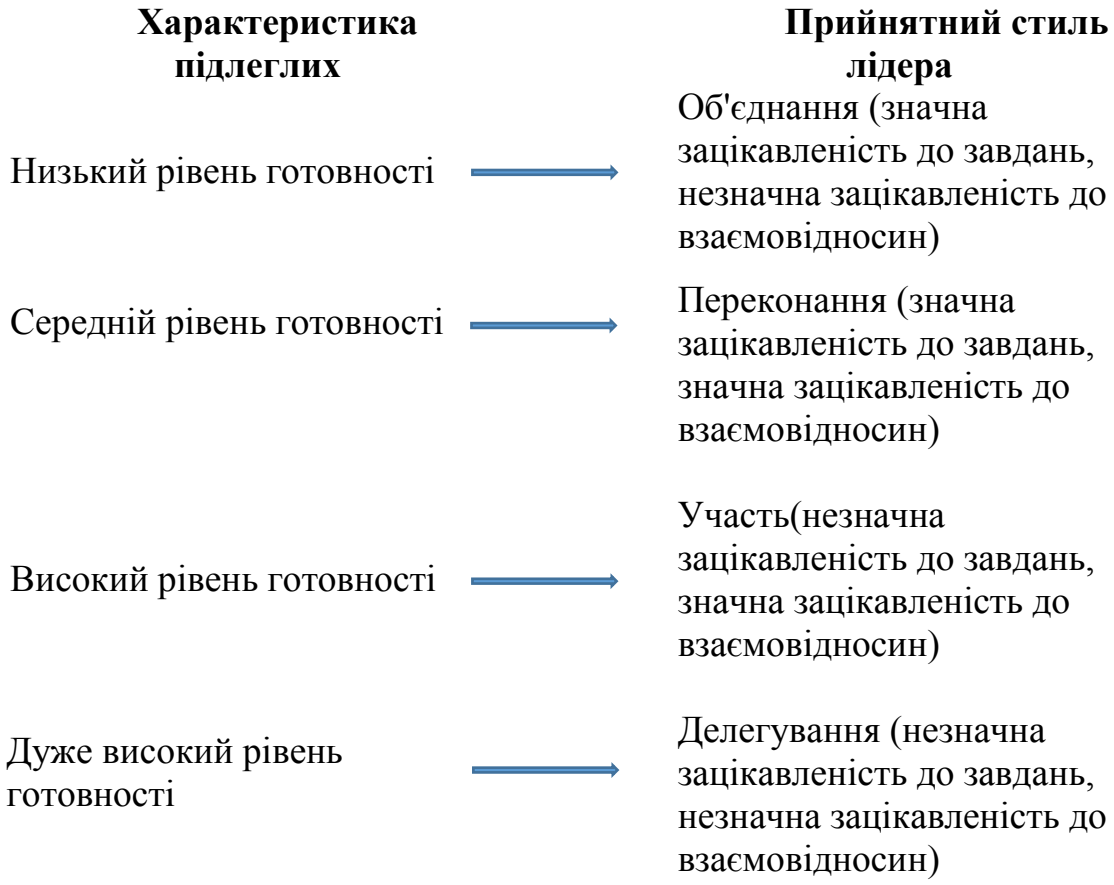


Рис. 1.13. Ситуаційна теорія Херсі та Бланшара

Концентрація підміни і нейтралізації лідерства

Теорії і моделі ситуаційного лідерства, які було розглянуто, сфокусовані на стилі лідера, особистісних якостях підлеглих і ситуаційних змінних. Згідно з дослідженнями S. Kerr і J. M. Jermier (1978), Jon P. Howell і W. Peter (1986), ситуаційні змінні можуть бути настільки значущими, що підміняють або нейтралізують дії лідера, необхідність у якому просто відпадає [51, с. 375-403]. **Підміна лідерства** являє собою виключення необхідності втручання лідера в дії підлеглих під впливом факторів, пов'язаних з характеристиками організації (групова згуртованість, високий рівень формалізації), характеристиками завдання (висока ступінь структурованості завдання, автоматичний зворотний зв'язок) і характеристиками підлеглих (професіоналізм, високий рівень знань, багатий досвід). **Нейтралізатор лідерства** являє собою протидію втручанню лідера під впливом факторів, пов'язаних із характеристиками організації (чітка структура, слабка посадова влада лідера, віддаленість керівництва) і характеристиками підлеглих (незадоволеність винагородами).

Згідно з дослідженнями J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Doreman та ін. (1990), підміна лідерства робить стиль лідерства неактуальним. Наприклад, високопрофесійні співробітники, які знають, як виконати доручену їм роботу, не потребують керівника, який структурує завдання й детально пояснює їх. Крім того, хороша освіта і сильна мотивація підлеглих дозволяє їм досягати певної автономії. Таким чином, професійна освіта і соціалізація підміняють лідерство, орієнтоване на завдання і людей [47, с. 21-38].

Нейтралізатор протидіє стилю лідерства і позбавляє лідера певної роботи. Так, якщо лідер не має посадової влади чи знаходиться на великій відстані від підлеглих, його можливості віддавати розпорядження істотно скорочуються. Таким чином, лідерство, орієнтоване і на завдання, і на стосунки, нейтралізується.

Ситуаційні змінні, зазначені в табл. 1.18, включають у себе характеристики підлеглих, завдань і організацій у цілому. Коли співробітники високопрофесійні й досвідчені, обидва стилі лідерства втрачають свою значущість. Підлеглі не потребують указівок або участі лідера.

Таблиця 1.18

Підміна і нейтралізація лідерства

Змінні	Лідерство, орієнтоване на виконання завдання	Лідерство, орієнтоване на дотримання інтересів співробітників
1. Характеристики організації:		
•Групова згуртованість	Підміняє	Підміняє
•Формалізація	Підміняє	Не впливає
•Чітка структура	Нейтралізує	Не впливає
•Слабка посадова влада	Нейтралізує	Нейтралізує
•Територіальна віддаленість керівника	Нейтралізує	Нейтралізує
2. Характеристики завдання:		
•Високий ступінь структурованості	Підміняє	Не впливає
•Автоматичний зворотний зв'язок	Підміняє	Не впливає
•Завдання, що задовольняють співробітників	Не впливає	Підміняє
3. Характеристики групи:		
• Професіоналізм	Підміняє	Підміняє
• Високий рівень знань, навичок, досвід роботи	Підміняє	Не впливає
• Низька цінність винагород	Нейтралізує	Нейтралізує

Сильно структурована діяльність підміняє стиль, орієнтований на виконання завдань, а робота, що задовольняє співробітників, підміняє стиль, орієнтований на дотримання інтересів підлеглих. Що стосується характеристик організацій, то групова згуртованість підміняє обидва стилі. А віддаленість керівника від підлеглих нейтралізує їх.

Коли завдання дуже структуровані й одноманітні, як, наприклад, облік готівкових видатків і надходжень, лідеру слід проявити увагу й надавати співробітникові підтримку, не передбачену завданням. Однак підлеглі, задоволені своєю роботою, не потребують турботи з боку лідера. І в групах, і в організації в цілому групова згуртованість підміняє обидва стилі лідерства. Чіткі правила і процедури підміняють лідера, орієнтованого на завдання, тому що правила регламентують процес виконання завдання. Коли лідер і підлеглі знаходяться на певній відстані один від одного, обидва стилі лідерства нейтралізуються.

Знання ситуаційних характеристик, зазначених у табл. 1.18, допомагає лідерам уникнути настирливого керівництва або надмірної опіки підлеглих. Лідерам слід обирати стиль, що добре поєднується з організаційною ситуацією. Наприклад, робота касирів у банку значно формалізована і структурована. Тому головному касирові недоцільно використовувати стиль, орієнтований на завдання, оскільки діяльність підлеглих регламентована правилами і процедурами. Йому слід використовувати стиль, орієнтований на дотримання інтересів підлеглих. Лідери повинні відмовитися від стилю, орієнтованого на завдання, в ситуаціях, коли підлеглі мають високий рівень професіоналізму, знань і навичок і між ними існує групова згуртованість. Стиль лідерства має не тільки доповнювати організаційну ситуацію, але й відповідати вимогам та очікуванням підлеглих

Дослідження, що проводились P. Podsakoff, S. MacKenzie, W. Bommer (1996), показали, що організаційні ситуації можуть моделюватися для відповідності підміни лідерства запитами співробітників: доповнення лідерства, напрямку діяльності підлеглих у відсутність лідера, надання відповідних альтернатив лідерства. Підміна лідерства, таким чином, може заповнити "прогалини" в керівництві.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність ситуаційного підходу до лідерства?
2. Опишіть ситуаційну теорію Фідлера.
3. Опишіть модель ситуаційного лідерства "шлях-ціль" Мітчелла і Хауса.
4. Опишіть модель життєвого циклу Херсі та Бланшара.
5. У чому полягає сутність концепції підміни і нейтралізації лідерства?

1.2.3. Сучасні теорії лідерства

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

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

Теорія **харизматичного керівництва** – це продовження теорії приписування. За цією теорією, підлеглі приписують керівникам неординарні лідерські здібності. Дослідження харизматичного лідерства спрямовані на виявлення особистісних характеристик керівників. Основні характеристики харизматичних керівників, згідно з дослідженнями Джей Конгер і Рабіндра Канунго (J. Conger and R. Kanungo), подано в табл. 1.19.

Таблиця 1.19

Основні характеристики харизматичних керівників

Упевненість у собі.	Харизматичні керівники абсолютно впевнені в правильності своїх методів керівництва і в своїх здібностях.
Бачення.	Вони ідеалізують мету, яка обіцяє краще майбутнє, ніж забезпечує статус-кво. Чим більше відмінність між ідеалізованою метою й нинішнім усталеним станом, тим імовірніше, що підлеглі вважатимуть, що їх лідер має неординарне бачення майбутнього організації.
Здатність чітко викласти своє бачення.	Такі лідери можуть сформулювати і висловити своє бачення майбутнього організації в термінах, зрозумілих оточуючим. Така якість демонструє їхнє чітке розуміння потреб підлеглих і, таким чином, діє як потужний мотивуючий фактор.
Тверда переконаність у правильності свого бачення.	Харизматичні керівники сприймаються як індивідууми з надзвичайно високим рівнем відповідальності, здатні особисто піти на великий ризик, нести великі витрати і жертвувати заради досягнення свого бачення особистими інтересами.

Неординарність.	Харизматичні керівники залучають людей поведінкою, яка сприймається ними як щось цілком новаторське, нетрадиційне і часто йде врозріз із загальноприйнятими нормами. У разі успіху така поведінка викликає подив і захоплення підлеглих.
Прагнення до нововведень та інших революційних змін.	Харизматичні керівники сприймаються як прихильники радикальних змін, а не як лідери, що прагнуть зберігати в організації статус-кво.
Висока чутливість до змін зовнішнього середовища.	Харизматичні керівники здатні реалістично оцінювати обмеження зовнішнього середовища і ресурсів, які необхідно враховувати під час впровадження радикальних змін.

Джерело: Ґрунтується на статті J. A. Conger and R. N. Kanungo, «Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership», in Charismatic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). – P. 91.

Оскільки харизматичні керівники подобаються підлеглим, їх стиль роботи впливає на продуктивність і ступінь задоволеності співробітників роботою.

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

Концепція лідерства в контексті колективної діяльності (керівництво командою) останнім часом стає все актуальнішою. Це пов'язано, насамперед, зі зростанням рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища і необхідністю відходу від бюрократизації організацій. Саме в цьому й полягає одне з найважливіших завдань, що стоять перед сучасними керівниками – стати лідером команди. Для управління командною роботою лідери повинні орієнтуватися на два основних пріоритети: керування групою в контексті зовнішнього середовища та забезпечення діяльності команди в цілому. Саме ці пріоритети визначають чотири специфічні ролі керівника: сполучна ланка між членами групи і зовнішнім середовищем; розв’язання проблем, що виникають у групі; допомогу підлеглим у вирішенні конфліктних ситуацій; наставництво і консультування. Роль керівника в організації, діяльність якої ґрунтується на командній роботі, значно відрізняється від традиційної ролі керівника.

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

керівництво. Трансформаційне керівництво сприяє підвищенню рівня активності співробітників.

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

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

1. Фокус на вертикальному розвитку (розвиток мислення).
2. Перехід відповідальності за власний розвиток на кожну людину (самоосвіта).
3. Фокус на колективному розвитку (співробітництво).
4. Фокус на новаторських методах розвитку лідерства (формування мережі соціальних зв'язків для об'єднання максимуму концепцій і точок зору).

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

Лідерство без кордонів

Лідерство без кордонів визначається як здатність формувати напрями розвитку, узгодженість і прихильність, долаючи існуючі кордони між структурними підрозділами, організацією та її зацікавленими сторонами. Ключовими положеннями цієї концепції є:

1. Подолання кордонів на всіх рівнях організації – важлива умова успішної діяльності в умовах сучасних реалій світу.
2. Існує критичний розрив між здатністю реалізації бачення, місії, стратегії та ступенем закритості/відкритості кордонів організації.

3. Горизонтальні межі (міжфункціональні зв'язки, обмін досвідом) – це серйозна проблема для менеджерів і співробітників усіх рівнів управління.

4. Закриті кордони перешкоджають колективному навчанню і мислення, тобто набуттю досвіду в нових галузях.

5. Закриті кордони обмежують прагнення впроваджувати інновації. Подолання численних кордонів потребує від лідерів, що прагнуть до "проривних" технологій, додаткових витрат ресурсів, часу й зусиль.

6. Розвиток здатності реагувати на виклики зовнішнього середовища потребує реструктуризації організації, розширення крос-функціональних зв'язків, глобального мислення і соціальних мереж, що стимулюватиме обмін знаннями, міжрівневе партнерство, координацію зусиль та ефект синергії.

C. Ernst, D. Chrobot – Mason (2010, 2011) пропонують використовувати такі методи, які сприятимуть розширенню кордонів:

• Крос-функціональне співробітництво.

• Наділення повноваженнями співробітників на всіх рівнях.

• Розвиток міжгрупового навчання.

Таким чином, подолання кордонів – не лише завдання – виклик для лідерів, але й можливість отримати новий досвід і розвиватися.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність теорії приписування?
2. Якими характеристиками володіє харизматичний лідер?
3. У чому полягає сутність теорії лідерства, заснованого на баченні?
4. У чому полягає роль лідера команди?
5. Опишіть теорію транзакційного керівництва.
6. Опишіть теорію трансформувального керівництва.
7. Які чотири тенденції розвитку лідерства ви знаєте?
8. У чому полягає сутність концепції вертикального лідерства?
9. У чому полягає сутність концепції "організація без кордонів"?

РЕЗЮМЕ

1. Існує три основних підходи до розуміння суті лідерства – це підхід з позиції особистих якостей, поведінковий і ситуаційний.

2. Підхід з позиції особистих якостей зробив спробу визначити співвідношення між наявністю конкретних особистих якостей та ефективності керівництва. Існує ряд якостей, що відрізняють лідера від інших людей (енергійність, когнітивні здібності, впевненість, чесність, прямота тощо), проте самі по собі вони не можуть гарантувати досягнення успіху.

3. Поведінковий підхід виділив три стилі керівництва (манери поведінки з підлеглими) в континуумі від автократичного і демократичного до ліберального (теорії «X» та «Y» Дугласа Мак-Ґрегора, дослідження Курта Левіна, Роберта Танненбаума та Уоррена Шмідта).

4. Учені університету штату Огайо, Мічиганського університету, дослідження Р. Лайкерта та управлінська решітка Блейка і Моутона описують стилі управління, орієнтовані на увагу до підлеглих та ініціювання структури, виконання завдань і увагу до людей та ін. Як показують дослідження, найефективніші лідери значною мірою орієнтовані і на людей, і на завдання.

5. Особливе місце займають теорії, що описують діадні зв'язки між лідером і підлеглими. Підлеглі по-різному ставляться до лідера, якому необхідно налагоджувати хороші взаємовідносини з кожним співробітником. У рамках теорії взаємовідносин між лідером і членами групи стверджується, що конструктивні відносини позитивно впливають на лідера, членів групи, структурні підрозділи й усю організацію в цілому. Лідери можуть налагоджувати індивідуальні відносини з кожним підлеглим, поєднуючи уважну та ініційовану поведінку.

6. На ефективність діяльності лідера, крім його особистих якостей і манери поведінки, впливають ситуаційні фактори. Теорії ситуаційного лідерства розглядають взаємозв'язок між стилем лідера, особистісними якостями підлеглих і ситуаційними змінними.

7. Чотири ситуативних моделі (теорія Фідлера, модель «шлях-мета» Т. Мітчела і Р. Хауса, теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, концепція підміни і нейтралізації лідерства) значно вплинули на розвиток теорії лідерства.

8. Ситуаційна модель Фідлера розглядає три змінні: відносини між керівником і підлеглими (хороші чи погані), структура завдання (висока ступінь структурованості – низька ступінь структурованості) і посадовими повноваженнями лідера (сильні та слабкі). Підхід «шлях-ціль» Мітчелла і Хауса виходить з того, що керівник міг зробити і зробив для полегшення шляху чи засобів, з допомогою яких підлеглі досягають мети. У рамках моделі життєвого циклу Херсі та Бланшара стверджується, що найефективніший стиль керівництва залежить від зрілості виконавців (професіоналізм, знання та навички, досвід роботи, мотивація). Концепція

підміни і нейтралізації лідерства рекомендує керівникам адаптувати свій стиль до поточної ситуації (характеристиками організації, завдання і групи). Настирливе керівництво чи надмірна опіка підлеглих завдають шкоди організаційним процесам.

9. Перехід до нової парадигми лідерства та усвідомлення зовнішнього середовища як динамічного, мінливого, ризикованого і складного стимулює появу нових концепцій лідерства – теорій приписування, харизматичного лідерства, лідерства, що ґрунтується на баченні концепцій лідерства в контексті колективної діяльності, транзакційного та трансформувального керівництва тощо.

10. Намічається тенденція зміщення фокусу досліджень проблем лідерства з визначення набору компетенцій, якими повинен володіти лідер, до процесів розвитку інтелектуального, емоційного і соціального потенціалу лідера, співробітників та організації в цілому (концепції розумної організації, організаційних змін, інноваційного розвитку організацій, колективного лідерства, вертикального лідерства, лідерства без кордонів та ін.). Таке зміщення досліджень проблем лідерства пояснюється очевидним розривом між темпами зміни технологій і здатністю лідерів осмислити реалії сучасного світу та прийняти виклики зовнішнього середовища.

ПРАКТИКУМ

1. Вправи для самооцінки

Тест «А раптом Ви – харизматичний керівник»

У наведеному нижче списку подано твердження, що описують можливі поведінкові реакції на виконання функцій керівництва. Прочитайте уважно кожне твердження й визначте, якою мірою воно відповідає Вашій поведінці. Поставте відповідний бал.

5 – дуже великою мірою
4 – значною мірою
3 – в помірному ступені
2 – незначною мірою
1 – не дуже відповідає або зовсім не відповідає.

Твердження

1	Я дуже уважно ставлюся до думки інших людей	1	2	3	4	5
2.	Я вмію чітко висловлювати свої думки	1	2	3	4	5
3.	Я заслуговую на довіру	1	2	3	4	5
4.	Я виявляю турботу про оточуючих	1	2	3	4	5
5.	Я не докладаю багато зусиль, щоб уникнути невдачі	1	2	3	4	5
6.	Я намагаюся внести більше смислу в роботу інших людей	1	2	3	4	5
7.	Я намагаюся зосередитись на основному	1	2	3	4	5
8.	Я вмію чітко викласти свою ідею, часто в незвичній формі	1	2	3	4	5
9.	Я відповідально ставлюся до своїх обов'язків	1	2	3	4	5
10.	Я дуже поважаю себе	1	2	3	4	5
11.	Я отримую задоволення, беручи на себе чітко прорахований ризик	1	2	3	4	5
12.	Я допомагаю іншим відчувати себе компетентним	1	2	3	4	5
13.	Я маю чітко вироблені пріоритети	1	2	3	4	5
14.	Я намагаюся розібратись у почуттях оточуючих	1	2	3	4	5
15.	Заявивши чітку позицію, я рідко змінюю своє рішення	1	2	3	4	5
16.	Я орієнтуюся на сильні сторони – свої та інших людей	1	2	3	4	5
17.	Я виявляю великий ентузіазм під час виконання складних проектів	1	2	3	4	5
18.	Я намагаюся доводити людям, що вони всі члени одного колективу	1	2	3	4	5
19.	Я можу змусити людей зосередитися на питаннях, які вважаю важливими	1	2	3	4	5
20.	Я відкрито розповідаю людям про свою позицію	1	2	3	4	5
21.	Я чітко знаю, наскільки вписуюсь у конкретний	1	2	3	4	5

	колектив					
22.	Я вчуся на помилках; ставлюся до помилок не як до лиха, а як до корисного досвіду	1	2	3	4	5
23.	Я несу відповідальність за результати своєї роботи і не перекладаю провину на інших	1	2	3	4	5
24.	Я намагаюся бути в курсі подій	1	2	3	4	5

Джерело: M. Sachkin, W. C. (1987).

Підрахунок балів та інтерпретація результатів

Сумарний бал може бути від 4 до 20. Кожне питання має визначити міру, в якій ви використовуєте той чи інший поведінковий шаблон або викликаєте те чи інше почуття. Чим вище ваш бал, тим сильніша ваша харизма.

Індекс *1. Менеджмент, що ґрунтується на увазі* (твердження 1, 7, 13, 19). Ваш загальний бал _____. Ви приділяєте особливу увагу людям і хочете, щоб люди точно знали, що саме має першорядне значення.

Індекс 2. *Менеджмент, що ґрунтується на розумінні* (твердження 2, 8, 14 і 20). Ваш загальний бал _____. Даний набір тверджень спрямований на оцінку ваших навичок міжособистісного спілкування, зокрема, вашої здатності передати сенс того, що ви прагнете донести до інших людей.

Індекс 3. *Менеджмент, що ґрунтується на довірі* (твердження 3, 9, 15, 21). Ваш загальний бал _____. Основний фактор – наскільки вам довіряють оточуючі і прагнення завжди дотримуватися чіткої позиції.

Індекс 4. *Менеджмент, що ґрунтується на особистих відносинах* (твердження 4, 10, 16, 22). Ваш загальний бал _____. Даний індекс відображає ваше ставлення до себе і до оточуючих (уважне ставлення до почуттів інших людей, а також наскільки вас турбує думка оточуючих про вас).

Індекс 5. *Менеджмент, що ґрунтується на ризику* (твердження 5, 11, 17, 23). Ваш загальний бал _____. Індекс характеризує ступінь залученості в те, що Ви робите, відповідальності за результат діяльності, схильності до ризику після ретельного аналізу наслідків успіху або невдачі.

Індекс 6. *Менеджмент, що ґрунтується на почуттях* (твердження 6, 12, 18, 24). Ваш загальний бал _____. Цей індекс характеризує прагнення стимулювати почуття інших людей (відчуття значущості своєї роботи, компетентності, спільності зі своїми колегами)

2. Аналіз ситуації «Д. Л. Вудсайд, компанія Sunshine Snacks»

Д. Л. Вудсайд (D. L Woodside) не так давно був призначений на посаду директора з досліджень і розвитку в Sunshine Snacks, велику компанію, що займається виробництвом продуктів харчування.

Безпосередньо до цього він працював протягом декількох років заступником завідувача відділу наукових досліджень у конкуруючій компанії Skid's. Але в кінцевому підсумку Вудсайд зрозумів, що там у нього майже не було шансів для подальшого просування по службі. Тому, коли Sunshine Snacks запропонувала йому очолити відділ, він одразу ж погодився.

Вступивши в Skid's простим канцелярським службовцем, Вудсайд пройшов вечірнє навчання і захистив спочатку ступінь бакалавра, а потім доктора філософії. Топ-менеджери захоплювалися його наполегливістю, рішучістю і здатність знайти спільну мову з будь-якою людиною. Тому вони призначали його на різні посади в компанії. Нарешті Вудсайд зрозумів, що його найбільше цікавить розробка нових продуктів. Майже самостійно він з успіхом налагодив чотири лінії нових продуктів. Його технічні знання і розуміння потреб наукового відділу були на найвищому рівні. До того ж, він був невтомним трудівником. Почавши проект, він не знав спочинку до тих пір, поки йому не вдавалося з успіхом закінчити роботу.

Незважаючи на свої амбіції і прагнення до змін, Вудсайд вважався цілком доступним для підлеглих і приємним у спілкуванні. Він любив поспілкуватися й пожартувати з колегами. І коли у співробітників відділу виникали проблеми, вони йшли не до завідувача, а до Вудсайда, який завжди готовий був вислухати співрозмовника. Завідувач же був людиною зовсім іншого складу, замкнутим і вимогливим. Саме тому Вудсайд навіть приховував від нього помилки якогось Джорджа, співробітника, котрий мав проблеми з алкоголем.

Ну що ж, Джордж тепер сам за себе – Вудсайд піклується про свою кар'єру на новому місці роботи: Sunshine надала йому можливість очолити відділ, замість того, щоб нескінченно грати партію другої скрипки.

В Sunshine Вудсайд змінив Генрі Міда (Henry Mead), що обіймав посаду завідувача відділу протягом 30 років. Мід дуже здав за останні роки, передаючи все більше й більше роботи своєму заступникові Хармону Девісу (Harmon Davis). Коли Вудсайда вперше представляли співробітникам відділу, він відчув деяку неприязнь з боку Девіса, котрого не призначили завідувачем, тому що у нього не було технічних знань.

Вудсайд розумів, що йому необхідно якомога швидше налагодити хороші відносини з командою і особливо з Девісом. Топ-менеджери чітко дали зрозуміти Вудсайду, що його відділ мусить терміново розробити кілька нових продуктів. Одна з причин, через яку керівники компанії віддали перевагу Вудсайду, полягала в тому, що саме цим він з успіхом займався в Skid's.

Джерело: Частково з "The Take Over", Incident 52 in Bernard A. Deitzer and Karl A. Shilliff, Contemporary Management Incidents (Columbus, OH: Grid, Inc., 1977), 161–162; і "Choosing a New Director of Research", Case 2.1 in Peter G. Northhouse, Leadership Theory and Practice, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Puplications, 2001), 25–26.

Питання

1. Які особистісні якості Вудсайда допомогли йому на новій посаді? Які якості заважатимуть йому?

2. Яким лідером є Вудсайд: орієнтованим на людей або на завдання? Обговоріть, які якості будуть найбільш корисні новому завідувачу дослідного відділу у Sunshine.

3. Яку користь у цій ситуації можуть надати Вудсайду знання з теорії індивідуалізованого лідерства? Обговоріть.

РОЗДІЛ 2. ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

ТЕМА 2.1. ЛІДЕР ЯК ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ

План вивчення теми

2.1.1. Особистісні характеристики лідера.
2.1.2. Цінності.
2.1.3. Установки.
2.1.4. Інтерперсональна (міжособистісна орієнтація).

Після вивчення теми студенти повинні:

• Засвоїти сутність поняття «особистість» та основні індивідуальні відмінності людей.

• Описати індикатор типів особистості Майєрс–Бріггс (MBTI) як інструмент визначення індивідуальних відмінностей особистості.

• Описати модель особистості «велика п'ятірка».

• Уміти ідентифікувати основні особистісні характеристики лідера і зрозуміти, як його особистість впливає на поведінку самого лідера та взаємовідносини з іншими людьми.

2.1.1. Особистісні характеристики лідера

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

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

Основними індивідуальними відмінностями людей є:

• Особистісні характеристики.
• Цінності.
• Установки.
• Інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація.
• Когнітивні відмінності (стиль пізнання).
• Емоційний інтелект.

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

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

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

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

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

3. Мислення – почуття: ця пара характеристик визначає, яку роль відіграють емоції у прийнятті людиною рішень. Люди з пріоритетом почуттів (F-feeling) керуються своїми цінностями і поняттями про «правильне» й «неправильне»; крім того, вони враховують емоційну реакцію оточуючих на прийняте ними рішення. Люди розумового типу (T-thinking) намагаються бути об'єктивними, приймаючи рішення, прагнуть їх логічно обґрунтувати.

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

Різні комбінації цих характеристик утворюють 16 типів особистості. Найпоширеніші подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Приклади типів характеру за методом MBTI

Тип характеру	Опис
INFJ (інтроверт, інтуїтивний, чутливий, раціональний)	Спокійні, сильні, вольові, добросовісні, виявляють турботу про оточуючих. Такі люди досягають успіху завдяки своїй завзятості й наполегливості, оригінальності та бажанню робити лише те, що необхідне або потрібне для виконання поставленого завдання. Їх часто поважають за безкомпромісність і принциповість
ESTP (екстраверт, розсудливий, мислячий, сприйнятливий)	Різкі, грубуваті, інколи нечуйні й нечутливі. Подібні люди нудні, позбавлені фантазії, практично не хвилюються, нікуди не квапляться. Їм подобається, коли все йде «як по маслу». Найефективніші в роботі з якими-небудь реальними, матеріальними об'єктами, які можна скласти або розібрати
ISFP (інтроверт, розсудливий, чутливий, сприйнятливий)	Чутливі, чуйні, добрі, скромні й доброзичливі. Такі люди не люблять сварок і прагнуть їх уникати. Вони дуже вірні, але нерідко не дуже прагнуть довести почате до до кінця
ENTJ (екстраверт, інтуїтивний, мислячий, раціональний)	Доброзичливі, щирі й рішучі; зазвичай вправні у всьому, що потребує уміння логічно міркувати й вести розумні розмови. Інколи схильні переоцінювати свої здібності

Джерело: За матеріалами монографії I. Briggs-myers, Introduction to Type (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980), p. 7–8.

Лідери можуть використовувати MBTI, щоб збалансувати свій стиль керівництва й адаптувати його до ситуації. Дослідження показали, що ефективнішими лідерами є люди «мислячого» і «рішучого» типів особистості.

Модель «велика п'ятірка» включає п'ять характеристик особи: екстраверсія, чуйність, сумлінність, емоційна стабільність і відкритість досвідові.

Екстраверсія (звертання назовні) – це психологічна характеристика особи, спрямована на зовнішній світ і діяльність у ньому, що відрізняється зацікавленістю до зовнішніх об'єктів, що переважає. Екстраверсія як особистісний чинник включає такі якості, як готовність до спілкування, комунікабельність, балакучість, здатність налагоджувати контакти з незнайомими людьми. Протилежність екстраверсії – **інтроверсія** (звертання всередину), що також є психологічною характеристикою особи, спрямованої на внутрішній світ думок, переживань тощо. Обидва ці поняття введені К. Г. Юнгом, швейцарським психологом, засновником «аналітичної психології».

• **Чуйність** – особистісний чинник, який характеризує здатність людини розуміти інших, проявляти доброзичливість, налагоджувати співпрацю, прощати, співчувати, довіряти, приймати іншу точку зору.

• **Сумлінність** – це здатність людини бути відповідальною, обов'язковою, цілеспрямованою й наполегливою.

• **Емоційна стабільність** – здатність людини адаптуватися до ситуації, зберігати спокій і впевненість у собі.

Відкритість досвіду – це особистісний чинник, що поєднує в собі такі якості, як широка сфера інтересів, уява, творчий початок, прагнення взнавати нове.

• **Відкритість досвіду** – це особистісний фактор, що поєднує в собі такі якості, як широка сфера інтересів, уяву, творче начало, прагнення пізнавати нове.

Модель особи «велика п'ятірка» подано на рис. 2.1.

Основні особистісні фактори

Незначний прояв	**Фактор**	**Значний прояв**
Тихий, замкнутий, сором'язливий (інтроверт)	Екстраверсія	Доброзичливий, енергійний, товариський (екстраверт)
Холодний, дратівливий	**Чуйність**	Теплий, уважний, доброзичливий
Імпульсивний, безтурботний	**Добросовісність**	Відповідальний, обов'язковий, цілеспрямований
Дратівливий, нервовий, невпевнений у собі	**Емоційна стабільність**	Стабільний, упевнений у собі
Має вузьке коло інтересів, віддає перевагу перевіреним методам	**Відкритість досвіду**	Має багату уяву, допитливий відкритий новим ідеям

Рис. 2.1. Модель особи «велика п'ятірка»

Модель особи «велика п'ятірка» допомагає лідерові зрозуміти свої індивідуальні особливості, підсилити позитивні характеристики й позбавитися негативних. У табл. 2.2 містяться рекомендації для екстравертів та інтровертів щодо підвищення ефективності лідерства. **Екстраверт** – людина, орієнтована переважно на зовнішні стимули і проявляє такі характеристики, як сміливість і товариськість**. Інтроверт** – це людина, орієнтована переважно на внутрішні стимул-реакції і проявляє такі характеристики, як сором’язливість, замкнутість і нетовариськість.

Таблиця 2.2.

Рекомендації щодо підвищення ефективності лідера

Поради для екстравертів	**Поради для інтровертів**
Не захоплюйтеся занадто собою. Учиться спілкуватися з людьми. Уважно вислуховуйте оточуючих, коли цього потребує ситуація	*Розбийте шкаралупу, в якій ви ховаєтеся.* Прокиньтеся від безкінечної Сплячки
Не старайтесь справити враження на оточуючих. Це може відлякувати людей, внаслідок чого ви пропустите цікаві ідеї або важливі факти	*Намагайтеся проявляти дружелюбність і доброзичливість.* Цікавтесь позаробочими справами співробітників. Діліться своїм досвідом з оточуючими
Менше говоріть, більше слухайте. Дайте можливість співбесідникові першому висловити свої думки, інакше ви можете здатися йому зарозумілим	*Складіть сценарій.* Подумайте про ті теми, які можна обговорити для заповнення пауз, що виникають під час бесіди
Не кваптеся погоджуватись із чужою точкою зору. Екстраверти мають тенденцію відразу ж погоджуватися зі співбесідником, щоб справити на нього гарне враження. Така поспішність може вам дорого обійтись у майбутньому	*Посміхайтеся.* Вашу похмурість і байдужість можуть неправильно зрозуміти. Привітний вираз обличчя переконує оточуючих у Вашій упевненості, у тому, що Ви знаєте, як досягти бажаних результатів

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

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

Авторитарність – переконаність у тому, що в організації мають існувати влада й відмінності у статусі. Від ступеня авторитарності лідера залежить те, як він розпоряджається своєю владою. Авторитарний лідер

концентрує владу в своїх руках, уникає делегування завдань і повноважень членам групи. Авторитарність характерна переважно для традиційного менеджменту. Сучасна парадигма лідерства розглядає делегування й наділення владою членів групи як один із факторів підвищення ефективності організації.

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

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

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

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

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

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

розвиток персоналу.

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

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність поняття «особистість»?
2. Назвіть основні індивідуальні відмінності людей.
3. У чому сутність поняття «характер»?
4. Що таке індикатор типів особистості Майєрс-Бріггс (MBTI)? Охарактеризуйте його.
5. Що таке модель особистості «велика п'ятірка»? Опишіть її.
6. Які рекомендації щодо підвищення ефективності ви могли б дати лідерам-екстравертам?
7. Які рекомендації щодо підвищення ефективності ви могли б дати лідерам-інтровертам?
8. Назвіть специфічні характеристики, що впливають на поведінку лідера. Охарактеризуйте їх.
9. Що таке Я-концепція.
10. Чому лідери повинні знати й розуміти індивідуальні відмінності людей?

2.1.2. Цінності

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

Кожна людина має свою індивідуальну систему цінностей і ціннісну орієнтацію. ***Система цінностей*** являє собою розподіл пріоритетів індивідуальних цінностей і визначається відносною важливістю, яку конкретна людина надає таким цінностям, як свобода, задоволення, самоповага, чесність, смирення, рівність. **Ціннісна орієнтація** – це вибіркове ставлення людини до матеріальних і духовних цінностей, система її

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

За дослідженнями Мільтона Рокича (M. Rokeach, 1973), особистісні цінності поділяються на два типи: термінальні та інструментальні. Термінальні цінності – це цінності, які належать до життєвих цілей, тобто цілей, яких людина хотіла б досягти протягом свого життя (відсутність матеріальних труднощів, успіх, мир, рівність тощо). **Термінальні цінності** можуть бути особистими (наприклад, мир у душі) і соціальними (мир у всьому світі). **Інструментальні цінності** –це цінності, які регламентують певні стандарти поведінки чи певні способи досягнення життєвих цілей (відповідальність, логіка, амбіційність та ін). У табл. 2.3 наведено приклади термінальних та інструментальних цінностей.

Таблиця 2.3

Термінальні та інструментальні цінності Мілтона Рокича

Термінальні цінності	Інструментальні цінності
Комфортне життя	Високий рівень претензій
Рівність	Широкий кругозір
Захоплююче життя	Здібності
Безпека сім'ї	Енергійність
Свобода	Чистота
Здоров’я	Сміливість
Внутрішня гармонія	Уміння прощати
Любов близьких	Уміння прийти на допомогу
Національна безпека	Чесність
Задоволення	Уява
Спасіння душі	Інтелект
Самоповага	Логіка
Реалізація своїх здібностей	Здатність любити
Суспільне визнання	Лояльність
Справжня дружба	Покірність
Здоровий глузд	Увічливість
Мир в усьому світі	Відповідальність
Світ краси	Самоконтроль

Джерело: M. Rokeach. Understanding Human Values (New York: The Free Press, 1979).

М. Рокич виявив, що підвищення пріоритету особистої цінності призводить до зростання пріоритету особистих цінностей взагалі й до

зниження пріоритету соціальних цінностей. І навпаки, зростання пріоритету соціальних цінностей приводить до загального підвищення пріоритету інших соціальних цінностей та до зниження пріоритету особистих.

Результати ряду досліджень підтверджують, що різним групам людей властиві різні цінності. Люди, які обіймають однакові посади або належать до одних і тих же категорій (менеджери, члени профспілки, батьки, студенти), як правило, використовують приблизно однакові цінності. Стівен П. Роббінз, автор книги «Основи організаційної поведінки», виявив цінності, властиві різним поколінням робочої сили в США (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Домінуючі цінності сучасної робочої сили

Категорія	**Початок трудової діяльності**	**Приблизний вік**	**Домінуючі цінності**
Ветерани	1950-ті – початок 1960-тих рр.	Старші 65 років	Схильні до наполегливої праці, консервативні, з готовністю пристосовуються до обставин, лояльні до своєї організації
Бумери	1965–1985 рр.	Від 40 до 65 років	Орієнтовані на успіх і особисті досягнення, амбітні, не визнають авторитетів, лояльні до кар'єри
Іксери	1985–2000 рр.	Від 30 до 40 років	Баланс між роботою та особистим життям, орієнтовані на роботу в команді, неохоче дотримуються правил, лояльні до відносин з іншими людьми
Некстери	З 2000 р. до нашого часу	30 років	Упевнені у власних силах, прагнуть до фінансового успіху, схильні покладатися на себе, але орієнтовані на роботу в команді, лояльні до, самих себе, а також до відносин з іншими людьми

Учені дійшли висновку, що ступінь розвитку інструментальних-цінностей визначається рівнем морального розвитку індивіда. Це підтверджує також теорія зрілості системи цінностей чи морального розвитку.

Теорія зрілості системи цінностей чи морального розвитку

Дослідження засвідчили, що поведінка індивіда залежить від ступеня зрілості його цінностей, тобто на різних етапах розвитку даного індивіда йому можуть бути притаманні різні системи інструментальних цінностей. Дуже цікава щодо цього теорія зрілості системи цінностей чи морального розвитку Л. Кольберга (L. Kohlberg, 1971) [55]. *Модель зрілості системи цінностей Л. Кольберга представлена у таблиці 2.5.*

Таблиця 2.5

Модель зрілості системи цінностей Лоуренса Кольберга

Рівень морального судження	Стадія розвитку
А. Передконвенціональний рівень *(егоцентричний)* Моральні цінності визначаються зовнішніми факторами і можливими наслідками, а не особистісними характеристиками чи взаємовідносинами з іншими особами	**1. Покарання і покора** Правильність визначається бажанням дотримуватися встановлення правила й уникати покарання **2. Інструментальні цілі індивіда та обмін цінностями** Правильність визначається співвіднесенням інтересів особистості з тим, що добре чи прийнятно для інших
В. Конвенціональний рівень (конформістський) Моральні цінності перебувають у сфері обов'язку, підтримання соціальних контрактів та зобов'язань	**3. Взаємні міжособистісні очікування, відносини і узгодженість** Правильність визначається почуттями інших людей і бажанням виправдати їх очікування, а також виконати взяті на себе зобов'язання. Доречно виконання Золотого правила спілкування: «У всьому, як хочете, щоб чинили з вами, так чиніть і ви з ними» **4. Дотримання соціальних норм і велінь совісті** Правильність визначається боргом індівіда перед суспільством та його прагненням сприяти підтриманню громадського порядку

С. Постконвенціональний рівень (принциповий) Моральні цінності перебувають у сфері зобов'язань та вільно обраної індивідом системи стандартів, прав і змісту поняття «борг»	**5. Дотримання прав і соціальних зобов'язань (суспільна користь)** Правильність нерозривно пов'язана з повагою до прав, цінностей і договірних зобов'язань **6. Універсальні етичні принципи** Правильність визначається засвоєнням людиною універсальних етичних принципів Якщо закони входять у суперечність із цими принципами, то вони ігноруються

В моделі описується три основних рівні зрілості цінностей (передконвенціональний, конвенціональний та постконвенціональний), кожен із яких має дві стадії. Рівні послідовні.

Передконвенціональний (або егоцентричний) рівень включає 2 етапи розвитку цінностей:

1) покарання і покора (моральні цінності);

2) інструментальний.

Ці цінності мають за основу особисті потреби чи бажання й оцінку наслідків дій.

Конвенціональний (конформістський) рівень включає в себе третій (взаємні міжособистісні очікування, відносини та узгодженість) і четвертий (дотримання соціальних норм і велінь совісті) етапи розвитку системи цінностей. Цей рівень можна також назвати рівнем законності й порядку. Правильне відрізняється від неправильного відповідністю чи невідповідністю поведінки заданим правилам. Більшість дорослих людей перебувать саме на цьому рівні.

Постконвенціональний (принциповий) рівень включає в себе дві останні стадії зрілості. Це найбільш зрілий рівень моралі й найбільш зріла система інструментальних цінностей. Відмінність правильного від неправильного ґрунтується на засвоєних індивідом принципах. На зовнішній стадії зрілості така система принципів стає всеохопною (охоплює всі сфери існування), послідовною (вільна від внутрішніх протиріч), універсальною (не залежить від ситуації). Опис поведінки індивідів із різними рівнями зрілості системи цінностей подано в табл. 2.6.

Усвідомлення рівня зрілості своєї системи цінностей дає можливість не лише краще зрозуміти себе, але й впливає на етичний бік прийняття рішень. Тому завданням менеджерів, які прагнуть стати лідерами, – вироблення власної системи універсальних, всеохопних і послідовних принципів, якою можна було б керуватися у прийнятті рішень. Однак, згідно з дослідженнями Кольберга, більшість дорослих людей не лише не дотримується такої

системи, але й не має її. Одна з причин цього – брак належної моделі, що демонструє силу таких принципів.

Таблиця 2.6

Поведінка індивідів залежно від рівня зрілості системи цінностей

Тип індивіда	Поведінка
Егоцентричні індивіди	Вважають норми і закони чимось зовнішнім, однак вони дотримуються їх, що дає можливість уникнути покарання й отримати певну винагороду
Конформісти	Вважають норми і закони чимось зовнішнім, однак вони засвоюють і дотримуються їх, що забезпечує їм певний соціальний стан
Принципові індивіди	В основі поведінки лежать власні принципи. Розглянувши закони й норми, вони вибудовують таку систему принципів, яку вважають правильною з погляду моралі. За необхідності вибору між законом і принципом вони завжди віддають перевагу принципу й намагаються не відходити від нього

Етичність чи неетичність учинків і рішень лідерів залежить від їхньої стадії морального зростання, а також від таких змінних факторів, як особисті якості, структура організації, її культура й рівень складності конкретної етичної проблеми. Люди з низьким рівнем морального рівня рідше здійснюватимуть неетичні вчинки, якщо вони обмежені політикою, правилами, посадовими інструкціями або нормами організаційної культури, котрі не підтримують неетичну поведінку. З іншого боку, співробітників навіть із дуже високим рівнем морального розвитку можна «зіпсувати» організаційною структурою або культурою, якщо в організації процвітають корупція, неетична поведінка тощо. Форми етичної та неетичної поведінки лідерів подано в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Форми етичної та неетичної поведінки лідерів

Неетична поведінка	Етична поведінка
Зверхність та егоїзм Перевага особистим інтересам Обман оточуючих Порушення угоди Несправедливість щодо підлеглих Перекладання вини на інших Приниження гідності інших людей Брак уваги розвитку підлеглих Брак допомоги й підтримки Відсутність сміливості протистояти неправомірним діям	Скромність Прагнення принести користь організації Чесність і відвертість до оточуючих Виконання обіцянок Боротьба за справедливість Взяття на себе відповідальності Шанобливе ставлення до людей Надихання інших людей та надання допомоги в розвитку Служіння іншим людям Прояв сміливості, відстоювання переконань

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

• Підтримання високих моральних принципів.

• Концентрація уваги на факторах, що приносять користь організації та співробітникам.

• Бути прикладом для оточуючих.

• Боротьба зі страхом і заохочення до відкритого обговорення будь-яких питань.

• Формування та реалізація політики дотримання етики.

• Прояв нетерпимості до порушників моральних норм.

• Заохочення етичної поведінки підлеглих.

• Справедливе, чесне й шанобливе ставлення до всіх без винятку співробітників.

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

Національна культура й цінності

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

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

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

У табл. 2.8 подано модель системи цінностей, притаманних різним культурам.

Перші п'ять параметрів даної моделі належать до сфери взаємодії індивіда з іншими людьми, останні дві – до сфери внутрішнього й зовнішнього контролю.

Оскільки в сучасних організаціях практично кожному керівнику доводиться взаємодіяти з індивідами, що виросли в різних культурах, уміння виявляти та правильно використовувати ці відмінності – це важлива передумова успішного управління людьми.

Таким чином, люди мають різну систему цінностей і свою власну ціннісну орієнтацію. Ці відмінності обумовлені культурою й соціальним оточенням. Цінності не передаються у спадок, а засвоюються протягом життя. Цінності впливають на поведінку лідера. По-перше, вони визначають сприйняття ситуації і проблем. Сприйняття – це процес осмислення зовнішнього середовища шляхом відбору, упорядкування та інтерпретації інформації. По-друге, цінності визначають ставлення лідера до оточуючих. Знання про відмінності в цінностях допоможуть лідеру налагодити конструктивну взаємодію з людьми. По-третє, цінності впливають на рішення й дії людей.

Таблиця 2.8

Модель культурних цінностей Ф. Тромпенаарса

Характерна особливість	**Опис**	**Країни**
Універсалізм (загальність)	Цінуються соціальні закони й норми	США, Швейцарія, Норвегія, Швеція
Партикуляризм (сепаратизм)	Цінуються особисті відносини між індивідуумами	Корея, Венесуела, Китай, Індонезія
Індивідуалізм	Цінується індивідуальний внесок індивіда	США, Нігерія, Данія, Австрія
Колективізм	Цінується праця команди	Мексика, Індонезія, Японія, Філіппіни
Емоційність	Цінується вираження емоцій	Іран, Іспанія, Франція, Швейцарія
Стриманість, нейтральність	Цінується неупередженареакція	Корея, Ефіопія, Китай, Японія

Специфічність (обособленість, невизначеність)	Цінується поділ життєвих ролей	Голландія, Швеція, Данія, Великобританія
Дифузність (взаємопроникність)	Цінується інтеграція, взаємопроникнення життєвих ролей	Китай, Нігерія, Сингапур, Корея
Досягнення	Оцінка за особистим досягненням	США, Норвегія, Канада, Австрія
Походження	Цінується походження, значущі соціальні характеристики особистості	Єгипет, Індонезія, Корея, Чехія
Минуле й сьогодення	Майбутнє, тісно пов'язане з минулим	Франція, Японія, Великобританія
Майбутнє	Майбутнє цінується, але ні з чим не пов'язується	США, Голландія
Інтернальність	Цінується самоконтроль	США, Канада, Австрія, Великобританія
Екстернальність	Контроль здійснюється з боку зовнішніх сил	Чехія, Японія, Єгипет, Китай

Джерело: Trompenaars, F., & Hampton-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. – New York: McGraw-Hill.

Усвідомлення лідерами сутності, змісту та значення ціннісних орієнтацій індивідів та їх відмінностей дозволить їм розуміти, пояснювати і прогнозувати поведінку людей. Визначення лідерами власних цінностей та усвідомлення їх впливу на поведінку й діяльність організації в цілому сприяє підвищенню ефективності лідерства.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність поняття «цінності»?
2. В чому сутність понять «система цінностей» і «ціннісна орієнтація»?
3. Які типи цінностей виділив Мілтон Рокич? Назвіть їх.
4. Що таке модель зрілості системи цінностей Кольберга?
5. Які типи індивідів, залежно від рівня зрілості системи цінностей, ви знаєте? Як поводять себе такі люди?
6. Назвіть форми етичної та неетичної поведінки лідерів.
7. Як повинні поводити себе лідери, які прагнуть сформувати високі моральні та етичні норми?
8. Опишіть модель культурних цінностей Тромпенаарса.

2.1.3. Установки

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

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

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

Поведінковий компонент установки – це намір поводити себе певним чином стосовно чого-небудь або кого-небудь. Наприклад, твердження «я приймаю рішення уникати спілкування з Петром, оскільки він викликає в мене негативні емоції», ґрунтується на поведінковому компоненті установки.

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

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

Теорія внутрішнього конфлікту (когнітивного дисонансу)

Чи завжди люди поводяться відповідно до своїх установок? Численні дослідження показали, що люди прагнуть до узгодженості своїх установок і вчинків. Якщо існує будь-яка невідповідність, то людина вживає заходів до того, щоб усунути цю невідповідність, змінюючи установку або свою поведінку. У ситуаціях, коли змінити установку або поведінку неможливо (наприклад, тиск з боку вищого керівництва), то людина шукає розумне пояснення даній невідповідності, щоб «не втрачати своє обличчя».

Чи може лідер на підставі принципу узгодженості зробити висновок, що якщо йому відома установка підлеглого, то він може безпомилково передбачити його поведінку? Однозначної відповіді на це питання немає.

Леон Фестінгер (L. Festinger) в своїй роботі «Теорія когнітивного дисонансу» (1957) запропонував теорію когнітивного (пізнавального) дисонансу, яка дозволяє пояснити взаємозв'язок між установкою і поведінкою людини. Термін «дисонанс» (від лат. Dissono - безладно звучу) в даному контексті означає невідповідність, неузгодженість. Когнітивний

дисонанс – це будь-яка невідповідність, яку людина може відчувати між своїми різними установками до чого-небудь або між своєю установкою і поведінкою. Л. Фестінгер стверджував, що неузгодженість в будь-якому її прояві змушує людину відчувати дискомфорт (дисонанс) і що він буде намагатися його зменшити. Іншими словами, люди прагнуть до встановлення балансу між установкою і поведінкою. На думку Фестінгера, рівень прагнення до зниження дисонансу визначається трьома факторами:

• Важливість факторів, що викликають дисонанс.

• Можливість вплинути на фактори, що викликають дисонанс.

• Розмір винагороди.

Якщо фактори, що викликають дисонанс, не є вирішальними і значущими, то прагнення індивіда до зниження дисонансу будуть слабкими.

Якщо людина вважає, що не може контролювати дану ситуацію (не має достатньої влади або свободи вибору), то прагнення до зниження дисонансу буде відсутній. У цьому випадку людина буде намагатися пояснити і виправдати невідповідність установок і поведінки необхідністю виконувати вказівки керівництва, тобто відсутністю можливості вибору і контролю за ситуацією.

Якщо високий рівень дисонансу супроводжується значною винагородою, то це, як правило, сприяє зниженню напруги, оскільки людина намагається переконати себе, що ніякого протиріччя немає.

Лідери повинні узгоджувати свої установки і поведінку, щоб не втратити свій вплив, авторитет і виглядати раціональними і послідовними.

Вимірювання установок по відношенню до змін

Як уже зазначалося, світ XXI ст. відрізняється турбулентністю, бурхливими, надзвичайно масштабними змінами, хаосом і необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності. Тому усвідомлення власного ставлення до змін дуже важливо для лідерів. Ставлення до змін включає два виміри: рівень толерантності до невизначеності та локус контролю.

Термін **«толерантність»** (від лат. tolerantia – терпіння) означає здатність організму переносити несприятливий вплив того або іншого фактора зовнішнього середовища, а також терпимість до чужих думок, вірувань, поведінки. У контексті даного навчального матеріалу термін **«толерантність до невизначеності»** означає індивідуальну здатність працювати в невизначених, мінливих і непередбачуваних ситуаціях, що характеризуються недостатністю, невизначеністю або заплутаністю інформації. Люди відрізняються один від одного рівнем толерантності (терпимості) до невизначеності. Одні люди нетерпимі до невизначеності, тому прагнуть до структурування інформації, що дозволяє звести до мінімуму невизначеність. Інші – терпимо ставляться до невизначеності й можуть одночасно обробляти

багато інформації. Чим терплячіше людина ставиться до новизни, складності, тим успішніше її діяльність як керівника, що працює в умовах інформаційної перевантаженості й невизначеності зовнішнього середовища. Будь-який індивід може розвинути в собі велику психічну (когнітивну) стійкість, толерантність до невизначеності та гнучкість під час обробки інформації.

Другим виміром ставлення до змін є локус контролю. **Локус контролю** – це параметр, що визначає ступінь контролю індивіда над власною долею. Синонім поняття «локус контролю» – поняття «рівень суб'єктивного контролю». Чим вище локус контролю, тим більше людина схильна покладатися на себе й на свої сили в досягненні життєвих цілей. Людина з низьким рівнем локусу контролю схильна більше підкорятися волі обставин. Залежно від цього локус контролю може бути внутрішнім і зовнішнім.

Внутрішній (або інтернальний) контроль – це переконання в тому, що подія залежить від характеристик або дій самої людини.

Зовнішній (або екстернальний) контроль – це відчуття, що поведінка людини контролюється силами, які існують за межами її контролю, наприклад, долею або везінням. Дослідження показують, що інтернали схильні сприймати себе як таких, що здатні контролювати події, які відбуваються. Екстернали ж схильні пояснювати те, що відбувається, удачею, випадком чи іншими зовнішніми силами, які контролюють їх. У цілому інтернали впевненіші в собі, ніж екстернали. Основними характеристиками людей із внутрішнім локусом контролю (інтерналів) є:

• підвищена увага до аспектів довкілля, які дають можливість їм отримати корисну інформацію щодо майбутнього;

• виконання дій, спрямованих на поліпшення зовнішніх умов;

• прагнення до досягнень;

• бажання вдосконалюватися та готовність до вдосконалення своїх навичок;

• прагнення до нових знань;

• здатність запам'ятовувати більше інформації;

• відсутність відчуженості;

• задоволеність роботою;

• позиційна мобільність (переміщення і зміни змісту праці);

• здатність керувати стресами;

• здатність переконувати та залучати інших до участі в управлінні;

• схильність до інновацій.

Індивіди із зовнішнім локусом контролю (екстернали) більшою мірою, ніж інтернали, здатні структурувати ролі підлеглих, точніше, виконувати розпорядження керівництва, краще здійснювати зворотний зв’язок, щоб уникнути помилок, без особливих вагань приймати рішення, які можуть мати серйозні наслідки для інших індивідів.

Вивчення лідерства показало, що інтернали частіше стають лідерами, при цьому очолювані ними групи працюють ефективніше. Водночас локус контролю може змінитися з часом, особливо в тих випадках, коли від нього

залежить виконання службових обов'язків. У розділі «Практикум» містяться опитувальні листи «Шкала локусу контролю» та «Визначення рівня толерантності до невизначеності», які дозволяють оцінити установки щодо змін.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність поняття «установка»?
2. Які компоненти включає установка? Охарактеризуйте їх.
3. Чи завжди людина поводится відповідно до своїх установок?
4. У чому сутність поняття «когнітивний дисонанс»?
5. Опишіть теорію когнітивного дисонансу Фестінгера.
6. Які фактори впливають на прагнення людей до зниження дисонансу?
7. У чому сутність поняття «толерантність до невизначеності»?
8. У чому сутність поняття «локус контролю»?

2.1.4. Інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація

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

Згідно з теорією інтерперсональної орієнтації В. Шутца (W. Schutz, 1992), будь-яка людина як соціальна істота потребує спілкування з іншими людьми. Тому всі індивіди намагаються налагодити несуперечливі відносини з іншими індивідами. Прагнення до внутрішньої несуперечливості системи соціальних відносин породжує три інтерперсональних потреби: потреба в участі, потреба в контролі, потреба у співчутті [66, с. 915-937].

Потреба в участі – прагнення до встановлення взаємовідносин з іншими людьми, участь у їхній діяльності та залучення їх до власної діяльності на основі збереження особистої незалежності та автономії. Іншими словами, всі індивіди прагнуть належності до якої-небудь групи, але при цьому намагаються зберегти свою незалежність. Людина завжди має справу з компромісом між екстраверсією та інтроверсією. З одного боку, вона мріє про абсолютні незалежності, з іншого – боїться, що близькі люди можуть забути про неї. Отже, люди відрізняються силою своїх взаємних потреб:

1) потребою включити інших людей у свою групу;

2) потребою участі в групі інших людей.

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

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

Таким чином, кожна з трьох зазначених вище інтерперсональнихпотреб має два аспекти: бажання висловити потребу і прагнення отримати від інших бажане. У табл. 2.9 подано основні характеристики інтерперсональних потреб.

Таблиця 2.9

Характеристики інтерперсональних потреб індивіда

Аспекти	Участь	Контроль	Співчуття
Висловлюване по відношенню до інших	Я об'єдную людей і включаю в своє коло	Я беру відповідальність на себе і впливаю на інших	Я налагоджую з людьми теплі особисті стосунки
Шукане від інших	Я хочу, щоб інші включили мене в своє коло	Я хочу, щоб мною керували чи давали вказівки	Я хочу, щоб інші люди встановили зі мною щирі особисті відносини

Індивіди з високим рівнем висловлюваних потреб та низьким рівнем шуканих потреб, за Райаном (Ryan), називаються контролерами (інструкторами). Індивіди з високим рівнем шуканих і низьким рівнем, висловлюваних потреб називаються пасивними.

Дуже поширеним інструментом оцінки інтерперсональної орієнтації є тест FIRO-B, розроблений Шутцем. Зразок тесту подано в розділі «Практикум».

Оцінка інтерперсональної орієнтації дає можливість проаналізувати інтерперсональну сумісність різних людей. Під час проведення аналізу за

інтерперсональною сумісністю порівнюються результати тестування різних людей.

У табл. 2.10 подано результати тестування двох осіб за шкалою FIRO-B, які пояснюють інтерперсональну сумісність.

Таблиця 2.10

Результати тестування за шкалою FIRO-B

МЕНЕДЖЕР				
Участь		**Контроль**	**Співчуття**	**Сума**
Висловлена (В)	9	9	1	19
Шукана (Ш)	8	4	3	15
Усього	17	13	4	34
ПІДЛЕГЛИЙ				
Участь		**Контроль**	**Співчуття**	**Сума**
Висловлена (В)	3	8	6	17
Шукана (Ш)	2	2	8	12
Усього	5	10	14	29

Є три типи несумісності: взаємна (обопільна), творча, за взаємообміном.

Взаємна (обопільна) несумісність становить протиріччя між висловленою поведінкою однієї особи й шуканою поведінкою іншої. Даний тип несумісності проявляється в ситуації, коли одна людина відчуває серйозну потребу щодо вираження контролю, а інша – не бажає перебувати під контролем. Взаємна (обопільна) несумісність визначається за формулою:

$$Н = (SВ + SШ)\ М – (ШS + SВ)\ П,$$

де Н – несумісність;

S – сумісність;

В – висловлена поведінка;

Ш – шукана поведінка;

М – менеджер;

П – підлеглий.

Будь-який результат вище 6 балів свідчить про велику ймовірність несумісності. В даному разі маємо справу з абсолютними величинами. Дані табл. 2.11 свідчать про те, що у сфері участі між менеджером і підлеглим існує взаємна несумісність. Використовуючи запропоновану вище формулу, отримуємо:

$$Н = (9 + 8) – (2 + 3) = 12$$

Результат обчислень показує, що менеджер відчуває сильну потребу в залученні інших і в тому, щоб бути залученим до справ інших, однак у його підлеглого такої потреби немає. Отже, у сфері участі у них виникає потенційна можливість конфлікту.

Творча несумісність – це конфлікт висловлюваних потреб. Творча несумісність може виникнути як за обопільного бажання, так і за обопільного

небажання розв'язання тих чи інших проблем. Творчу несумісність визначають за формулою:

$$ТН = (В – Ш)\ М + (В – Ш)\ П$$

У даному випадку ми маємо справу як з абсолютними, так і з негативними величинами. Використовуючи формулу, отримуємо:

$$ТН = (9 – 4)\ М + (8 – 2)\ П = 11$$

Отримані дані свідчать про наявність творчої (ініціаторської) несумісності у сфері контролю. Як менеджери, так і підлеглий прагнуть контролювати й при цьому не бажають бути контрольованими. Будь-який результат вище 6 балів свідчить про високий рівень конкурентної творчої несумісності, нижче (- 6) – про наявність серйозної творчої несумісності на ґрунті апатії. Така несумісність виникає тоді, коли жоден індивід не бажає виступати в даній сфері як ініціатор. У нашому випадку ні менеджер, ні підлеглий не бажають обтяжувати себе контролем, а віддають перевагу бути контрольованим.

Несумісність за взаємообміном – це тип несумісності, який виникає під час акцентування індивідів на однакових або різних інтерперсональних потребах. Наприклад, один індивід акцентує увагу на потребі в контролі, а інший – на потребі у співчутті. Несумісність щодо взаємообміну визначається за формулою:

$$НВ = (... + ШS)\ М – (... + ШS)\ П$$

У даному випадку маємо справу з абсолютними величинами. Використовуючи формулу, отримуємо:

$$НВ = (1 + 3)\ М – (6 + 8)\ П = 10$$

Якщо результат перевищує 6 балів, то можемо говорити про високу вірогідність несумісності. Потреба підлеглого щодо співчуття може ігноруватися або відхилятися.

Результати загального показника несумісності подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники несумісності

Несумісність	Участь	Контроль	Співчуття
Взаємна несумісність	12	11	10
Творча несумісність	2	11	-4
Несумісність щодо обміну	12	3	10
Загальна несумісність (сума абсолютних значень)			75

Таким чином, показники несумісності свідчать про те, що менеджер і підлеглий відчуватимуть серйозні труднощі у взаємодії один з одним. Несумісність в усіх трьох категоріях інтерперсональних потреб (взаємна несумісність; бажання контролювати самому, залишаючись безконтрольним; відмінність основних потреб) призводить, як правило, до конфлікту. Індивид звичайно обирає собі друзів із числа осіб, які мають близькі показники

сумісності. Групи, що складаються з сумісних індивідів, працюють ефективніше. Знання власної інтерперсональної орієнтації може стати серйозним фактором успішної взаємодії з людьми.

Питання для самоконтролю

1. У чому суть поняття «інтерперсональна орієнтація»?
2. Які види інтерперсональних потреб людей ви знаєте? Назвіть їх.
3. Назвіть основні характеристики інтерперсональних потреб.
4. Які типи несумісності ви знаєте?
5. Як визначається взаємна (обопільна) несумісність?
6. Як визначається творча несумісність?
7. Як визначається несумісність за взаємообміном?

РЕЗЮМЕ

1. Основними індивідуальними відмінностями людей є особистісні характеристики, цінності, установки, інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація, когнітивний та емоційний інтелект.

2. Інструментами виявлення індивідуальних відмінностей є індикатор типів особистості Майєрс–Бріггс та п’ятиелементна модель особистості «велика п'ятірка».

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

4. Самооцінка – усвідомлення власної особистості та індивідуальності – найважливіша потреба людини, передумова розвитку емоційного потенціалу особистості, а також основа для самопізнання, розвитку навичок самоврядування, розуміння особливостей інших людей, розвитку навичок комунікативної компетенції.

5. Базовими аспектами самооцінки є цінності, установки, спосіб пізнання, ставлення до змін (толерантність до невизначеності та локус контролю), інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація.

6. Дослідження показали, що поведінка індивіда залежить від ступеня зрілості його системи цінностей. Модель зрілості системи цінностей Кольберга включає три рівні моральної зрілості (передконвенціональний, конвенціональний та постконвенціональний) та шість стадій розвитку (покарання й покора; інструментальні цілі індивіда та обмін цінностями; взаємні міжособистісні очікування, відносини й узгодженість; дотримання соціальних норм і велінь совісті; повага прав і соціальних зобов'язань; засвоєння універсальних етичних принципів).

7. Багато цінностей визначаються національною культурою. Тромпенаарс виявив сім основних ціннісних особливостей, характерних для тих чи інших національних культур (універсалізм/партикуляризм; індивідуалізм/колективізм; емоційність/стриманість; специфічність/диференційність; досягнення/походження; минуле і теперішнє/майбутнє; інтернальність/екстернальність).

8. Установки (ставлення) – оцінний висновок (позитивний чи негативний) щодо об'єктів, людей, подій. Включають три компоненти: когнітивний (пізнавальний), афективний (емоційний) і поведінковий.

9. Теорія когнітивного дисонансу дає можливість пояснити взаємозв'язок між установками і поведінкою людини.

10. Двома вимірами установок щодо змін є толерантність до невизначеності й локус контролю.

11. Найважливішою зоною самооцінки вважають інтерперсональну орієнтацію, тобто виражену тенденцію до взаємодії з іншими людьми. За теорією інтерперсональної орієнтації Шутца, будь-яка людина відчуває три потреби – в участі, контролі та співчутті. Дуже поширеним інструментом оцінки інтерперсональної орієнтації є тест FIRO-B Шутца.

ПРАКТИКУМ

1. Вправи для самооцінки

Тест «До якого типу особистості Ви належите?»

Вашій увазі запропоновано коротку, модифіковану версію тесту MBTI. Дайте відповіді на запитання тесту. Пам'ятайте, що «правильних» чи «неправильних»відповідей немає.

Частина 1. Позначте відповідь, яка найбільше відповідає Вашому особистому сприйняттю.

1. У першу чергу я дбаю про:
а) почуття людей;
б) їхні права.
2. Зазвичай мені легше знаходити спільну мову:
а) з людьми, що мають багату уяву;
б) з реалістами.
3. Я вважаю, що найкращим компліментом для людини буде назвати її:
а) гранично емоційною;
б) розсудливою і послідовною у вчинках.
4. Коли я щось роблю спільно з багатьма людьми, мене більше приваблює можливість:
а) розв’язання задачі звичайним способом;
б) знайти власний оригінальний спосіб.
5. Мене найбільше дратують:
а) фантастичні теорії;
б) люди, які не люблять теорій.
6. Вищою похвалою буде назвати когось:
а) мрійником;
б) розсудливою людиною.
7. Я зазвичай дозволяю:
а) своєму серцю керувати розумом;
б) своєму розуму управляти серцем.
8. Я вважаю, що немає гіршого недоліку, ніж:
а) виявляти зайву чутливість і сердечність;
б) бути черствим і недбайливим.
9. Якби я був учителем, то викладав би:
а) теоретичні предмети;
б) практичні предмети.

Частина 2. Яке слово у наведених парах здається більш привабливим? Обведіть варіанти «а» чи «б».

0	а) Співчуття	б) Передбачливість
1	а) Справедливість	б) Милосердя
2	а) Виробництво	б) Дизайн
3	а) М'який	б) Твердий
4	а) Некритичний	б) Критичний
5	а) Буквальний	б) Переносний (сенс)
6	а) Образний	б) Фактичний

Джерело: Адаптована версія 1. Myers, The Myers – Briggs Tyne indicator (Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1962).

Підрахунок балів та інтерпретація результатів

Типи особистостей			
Розсудливий	Інтуїтивний	Мислячий	Чуттєвий
2б — 1	2а — 2	1б — 1	1а — 0
4а — 1	4б — 1	3б — 2	3а — 1
5а — 1	5б — 1	7б — 1	7а — 1
6б — 1	6а — 0	8а — 0	8а — 1
9б — 2	9а — 2	10б — 2	10а — 1
12а — 1	12б — 0	11а — 2	11б — 1
15а — 1	15б — 1	13б — 1	13а — 1
16б — 2	16а — 0	14б — 0	14а — 1
10	7	9	7

Класифікація загальних набраних балів

• ***Інтуїтивний тип*** особистості, якщо Ваш загальний бал за даною якістю дорівнює або вище бала за *"розсудливістю"*.

• ***Розумовий тип*** особистості, якщо Ваш загальний бал за даною якістю дорівнює або вище бала за *"інтуїтивність"*.

• ***Чуттєвий тип*** особистості, якщо Ваш загальний бал за даною якістю дорівнює або вище бала за якістю *"думаючий"*.

• ***Мислячий тип*** особистості, якщо Ваш загальний бал за даним якості дорівнює або вище бала за якістю *"чуттєвий"*.

Тест «Визначення рівня толерантності до невизначеності»

Ви повинні висловити ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними нижче твердженнями. Вам слід заповнити порожні графи, керуючись наведеною нижче шкалою оцінок. Ключ до вправи ви можете знайти у Додатку.

Шкала оцінок:

1 – Категорично не згоден 2 – Майже не згоден 3 – Скоріш не згоден 4 – Невизначене відношення

_____1. Експерт, який не здатен дати певну відповідь, найімовірніше, недостатньо компетентний.

_____2. Мені хотілося б пожити якийсь час в іншій країні.

_____3. Нерозв'язуваних проблем немає.

_____4. Люди, які керуються у своєму житті якоюсь програмою, позбавляють себе мало не всіх радощів життя.

_____5. Гарна робота – коли абсолютно ясно, що і як робити.

_____6. Битися над розв'язанням складної проблеми цікавіше, ніж вирішувати прості питання.

_____7. У тривалій перспективі послідовне розв'язання ряду невеликих, простих проблем забезпечує більші вигоди, ніж розв'язання великих і складних проблем.

_____8. Часто націкавішими й такими, що стимулюють діяльність, людьми виявляються саме ті люди, які не вирізняються оригінальністю.

_____9. Те, що ми вже використали, завжди краще, ніж щось невідоме.

_____10. Люди, які наполягають на отриманні однозначних відповідей типу «так» чи «ні», не знають усієї складності реальних речей.

_____11. Людина, котра веде розмірене життя, в якому немає місця несподіванкам, заслуговує на повагу.

_____12. Багато наших найважливіших рішень вимушені втілюватися в життя через брак інформації.

_____13. Мені подобаються такі вечірки, де більшість учасників знайомі, ніж ті, де всі або більшість людей мені абсолютно незнайомі.

_____14. Викладачі чи наставники, котрі не ставлять до учнів чітких вимог, не стримують їхню ініціативу та прояв індивідуальності.

_____15. Чим раніше ми дійдемо спільності цінностей та ідеалів, тим краще.

_____16. Хороший учитель той, хто допомагає вам виробити свій погляд на речі.

Джерело: Budner, S. (1982). «Intolerance of ambiguity as a personality variable» Journal of Personality, 30, 29–50.

Підрахунок балів та інтерпретація результатів

Нетерпимість до невизначеності означає, що індивід схильний сприймати ситуацію ймовірше як загрозливу, а не багатообіцяючу. Брак інформації або невизначеність, можуть змусити людину відчути дискомфорт. Причина невизначеності полягає в новизні, складності й нерозв'язаності проблем. Ці три підшкали покладено в основу даного інструменту.

Високий результат свідчить про високий рівень нетолерантності (терпимості) до невизначеності. Щоб підрахувати результати тесту, парні пункти слід підраховувати за зворотною шкалою: сьомий (повністю згоден) отримує 1 бал, шостий (майже згоден) – 2 бали, п'ятий – 3 бали, четвертий залишається без змін. Після такого підрахунку складіть бали за всіма 16 пунктами, щоб отримати ваш загальний рахунок.

Три підшкали можуть також бути підсумовані, щоб знайти головне джерело страху перед невизначеністю: новизна (N), складність (C), нерозв'язаність проблем (I). Нижче подано зв'язок пунктів з кожною підшкалою.

Пункт	Підшкала	Пункт	Підшкала	Пункт	Підшкала	Пункт	Підшкала
1	I	5	C	9	N	13	N
2	N	6	C	10	C	14	C
3	I	7	C	11	N	15	C
4	C	8	C	12	I	16	C
(N) Шкала новизни (2, 9, 11, 13) _____							
(C) Шкала складності (4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16) _____							
(I) Шкала нерозв'язаності (1, 3, 12) _____							
Загальний результат__							
Порівняльний аналіз даних							
Середнє значення: 44–48							

Тест «Шкала локуса контролю»

Даний опитувальний лист покликаний оцінити вашу думку з певних питань. Кожний пункт складається з двох підпунктів: a і b. Оберіть той, з яким ви найбільше згодні. Якщо вважаєте обидві альтернативи правильні, оберіть ту, з якою ви більше згодні. Якщо обидві альтернативи здаються вам неправильними, оберіть ту, яка викликає у вас менше неприйняття. Тут ви не знайдете абсолютно правильних чи абсолютно помилкових думок, оскільки мета тесту оцінити вашу позицію.

1) a. Лідерами народжуються, а не стають.
   b. Лідерами не народжуються, ними стають.
2) a. Успіх визначається умінням бути в потрібному місці в потрібний час.
   b. Успіх – плід особистих здібностей і наполегливої праці.
3) a. У всіх своїх невдачах я повинен звинувачувати тільки себе самого.
   b. Невдачі ніяк не пов'язані з моїми діями.
4) a. Узгоджені дії світових лідерів можуть врятувати світ від воєн.
   b. Війни – річ абсолютно неминуча.
5) a. У гарних батьків і діти хороші.
   b. І у хороших батьків бувають погані діти.
6) a. Моє майбутнє залежить, головним чином, від непідконтрольних мені обставин.

b. Я – господар своєї долі.

7) a. Історія свідчить що деякі люди стали ефективними лідерами, оскільки зовнішні обставини дали їм можливість проявити себе й добитися успіху.

b. Ефективні лідери – ті, хто приймає рішення або проводить дії, що мають значущі наслідки.

8) a. Якщо ви не каратимете дітей, вони виростуть безвідповідальними людьми.

b. Дітям не слід давати ляпаса.

9) a. Я часто відчуваю, що мало впливаю на хід мого життя.

b. Немає підстав вірити, що доля або удача відіграють важливу роль у моєму житті.

10) a. Деяким клієнтам неможливо догодити, що б ти не робив.

b. Можна знайти підхід до будь-якого споживача, давши йому те, що він хоче, й коли він цього хоче.

11). Якщо учень виявляє старання, то завжди може отримати високу оцінку.

b. Інші учні не можуть отримати високих оцінок, як би вони не старалися.

12) a. Міцність шлюбних відносин визначається бажанням партнерів зберегти їх.

b. Існують несумісні партнери.

13) a. Я впевнений у тому, що зможу розвинути свої базові управлінські навички шляхом навчання та практики.

b. Той, хто намагається вдосконалити свої управлінські навики в аудиторії, даремно витрачає свій час.

14) a. Школи бізнесу приділятимуть більше уваги розвиткові навичок управління.

b. Розвиткові навичок управління в бізнес-школах приділятиметься недостатньо уваги.

15) a. Усьому хорошому, що відбувалося зі мною, я зобов'язаний самому собі.

b. Усі мої нещастя викликані зовнішніми обставинами, що непідконтрольні мені.

16) a. Результати іспитів, які я складав у школі, не були пов'язані з інтенсивністю вивчення матеріалу, знання не допомагали мені.

b. Якщо я добре готувався до екзаменів у школі, то добре їх і складав.

17) a. Іноді я прислухаюся до астрологічних прогнозів.

b. Моя доля залежить тільки від мене самого, а не від розташування зірок.

18) a. Влада настільки велика й забюрократизована, що окремій людині дуже важко вплинути на події.

b. Окремий індивідуум може серйозно вплинути на події, якщо він зможе зробити свою позицію надбанням гласності.

19) a. Людина прагне до отримання відповідальності на роботі.

b. Люди прагнуть до того, щоб робити якомога менше.

20) a. Більшість знаменитостей володіє особливою вродженої харизмою, котра притягує до них інших людей.

b. Людина завойовує популярність завдяки своїй поведінці.

21) a. Мені здається, що я не контролюю те, що відбувається в моєму житті.

b. Майже завжди я відчуваю, що відповідаю за досягнуті мною результати.

22) a. Менеджер, який підвищує рівень своєї компетенції, досягає більшого успіху, ніж той, хто його не підвищує.

b. Успіх менеджменту мало залежить від прагнення до компетенції окремого менеджера.

23) a. У спорті зазвичай перемагає та команда, яку супроводжує фортуна.

b. Перемога дістається тій команді, яка талановитіша й краще підготовлена до змагань.

24) a. У бізнесі командна робота є запорукою успіху.

b. Ніщо так не сприяє успіху, як індивідуальні зусилля.

25) a. Деяких ледачих співробітників неможливо стимулювати до виконання напруженої роботи, що б ви не робили.

b. Якщо ви умілий менеджер, ви зможете стимулювати будь-якого працівника на напружену працю.

26) a. У довгостроковій перспективі люди, які відповідально ставляться до своїх обов'язків, сприяють зміцненню економічної могутності своєї країни.

b. Економічна міць країни не залежить від зусиль окремих індивідів.

27). Я вмію бути переконливим, якщо впевнений у своїй правоті.

b. Я здатний переконати інших людей навіть у тих випадках, коли я не впевнений у своїй правоті.

28). Я завжди планую всі свої дії і кроки, спрямовані на досягнення поставлених мною цілей.

b. Я рідко вдаюся до планування, оскільки мене завжди супроводжує удача.

29) a. До деяких речей ми повинні ставитися як до даності.

b. Ми можемо змінити щось у своєму житті за допомогою наполегливої праці, наполегливості та кваліфікації.

Підрахунок балів та інтерпретація

Підрахуйте, скільки пунктів, які ви обрали, відповідають тим, що подані нижче:

2a	5b	9a	12b	16a	20a	23a	28b
3b	6a	10a	13b	17a	21a	25a	29b
4b	7a	11b	15b	18a	22b	26b	
Загальний результат _____							
Порівняльний аналіз даних							
Виконавчі директори компаній				Середні значення: 8,29		Середні відхилення: 3,75	
Офіцерська еліта				Середні значення: 8,29		Середні відхиленення: 3,86	

2. Аналіз ситуації "Міжнародний банк"

Рада директорів великого міжнародного банку в Нью-Йорку проводила збори, щоб визначити кращого з трьох претендентів на нову посаду. Передбачалося, що переможець очолить групу топ-менеджерів, які займалися видачею кредитів. Нещодавно ця група прийняла ризиковане рішення, видавши великий кредит латиноамериканському клієнту. Після падіння мексиканського песо банк міг зазнати серйозних втрат. Ці події змусили раду директорів прийняти постанову про запрошення фахівця для контролю роботи кредитної групи й уникнення повторення подібних ситуацій. Хоча в банку заохочувалася самостійність співробітників, вище керівництво вважало, що кредитна група вийшла з-під контролю й потрібна «тверда рука». Ефективність нового керівника групи мала для банку дуже велике значення, визначала його майбутнє. Після ретельного розгляду резюме рада директорів дібрала шість кандидатів для першого раунду інтерв'ю, після чого список претендентів скоротили до трьох осіб. Усі три кандидати мали знання й досвід, необхідні для цієї роботи. Перед другим раундом інтерв'ю рада директорів попросила консалтингову фірму, з якою співпрацювала вже не один рік, протестувати кандидатів. Резюме отриманих результатів були такі:

А. М. Має відносно слабку Я-концепцію, відчуває страх перед невідомим. Вона інтроверт і не любить відкрито застосовувати владу. А. М. вважає, що люди в основному благородні, добрі й схильні до гарних вчинків. Переконана, що на поведінку людини можна вплинути логічними доказами. Якщо виявлено помилки підлеглого, А. М. намагається допомогти йому виправити помилку. Вона вірить, що всі співробітники можуть бути щасливі, задоволені своєю роботою й лояльні до організації.

Д. Т. Екстраверт із яскраво вираженим прагненням до досягнень і влади. Йому подобається експериментувати, він схильний приймати імпульсивні й ризиковані рішення. Виявляє значну впевненість у власних здібностях, але з недовірою ставиться до мотивів і здібностей оточуючих. Д. Т. вважає, що людям у цілому властиво ухилятися від роботи та відповідальності. Виявляє недовіру до оточуючих, але здатний установлювати близькі довірчі відносини. Д. Т. вважає, що підлеглих необхідно примушувати, контролювати і карати, щоб вони добре виконували свої обов'язки і приносили користь організації.

Ф. С. Ця кандидатка також екстраверт, незважаючи на своє прагнення перемагати в конкурентній боротьбі, не виявляє сильного бажання домінувати. Ф. С. високосвідома, орієнтована на досягнення цілей. Готова зробити все необхідне для отримання запланованого результату. Має позитивні установки щодо оточуючих, вважає, що більшість людей бажають принести максимальну користь своїй організації. Проте Ф. С. нелегко налагоджує близькі особисті стосунки з людьми. Жвавий і доброзичливий характер дозволяє Ф. С. заводити безліч поверхових знайомств, але уникає емоцій, не довіряючи власним почуттям і почуттям інших людей, що не дає можливості їй налагоджувати близькі взаємини з оточуючими.

Джерела: ця історія ґрунтується на інформації за John M. Champion and J. Francis Bridges, Critical Incidents in Management Decision and Policy Issues, 6th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1989), 55–60; and James Waldroop and Timothy Butler, "Guess What? You're reNotPerfect", Fortune, (October 16, 2000): 415–420.

Питання

1. Якого кандидата ви обрали б на посаду керівника кредитної групи, виходячи з поданих інтерв'ю? Обговоріть і обґрунтуйте своє рішення.

2. Від вибору ради директорів залежить майбутнє банку. Яка додаткова інформація могла б тут знадобитися, щоб прийняти оптимальне рішення?

3. Яку роль у цій ситуації відіграють особистісні тести? Чи вважаєте ви, що тести дадуть можливість обрати кращого кандидата на вакантну посаду? Обговоріть це питання.

ТЕМА 2.2. ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА

План вивчення теми

2.2.1. Когнітивний (пізнавальний) інтелект.
2.2.2. Ментальна модель і розвиток мислення лідера.
2.2.3. Емоційний інтелект лідера.
2.2.4. Управління особистісним стресом.

Після вивчення теми студенти повинні:

• Визначити когнітивні відмінності особистості.
• Зрозуміти, як ментальна модель може впливати на поведінку лідера.
• Набути навичок розвитку власного мислення.
• Засвоїти сутність вертикального лідерства.
• Використовувати емоційний інтелект для самовдосконалення та розвитку ефективних міжособистісних комунікацій.
• Зрозуміти, як самооцінка впливає на розвиток емоційного інтелекту.
• Набути навичок управління особистісним стресом.

2.2.1. Когнітивний інтелект.

Сутність поняття

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

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

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

За когнітивною теорією особистості Дж. Келлі (J. Kelly), кожна людина сприймає зовнішній світ, інших людей і себе крізь призму створеної нею

пізнавальної системи. Ця пізнавальна система, або когнітивний стиль (стиль пізнання), унікальна для конкретної особистості.

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

Стилі мислення

Дослідження головного мозку виявили, що ліва півкуля відповідає за мовлення, мову, письмо, логіку, математику, науку і праву руку, а права – за просторову побудову, творче мислення, фантазію, мистецтво, розуміння музики та дії лівої руки. Іншими словами, різні півкулі відповідають за різні моделі мислення. Люди з дуже розвиненою лівою півкулею схильні до більш пізнавального (когнітивного) стилю мислення, з правою – до емоційного. Люди, які краще думають ***лівою півкулею,*** відрізняються схильністю до аналітичного мисленню, логіки і спілкування, використовують абстрактні символи, слова й числа. Вони обробляють інформацію повільніше, ніж люди з розвиненою правою півкулею. Люди, в котрих активно ***працює права півкуля,*** демонструють більш емоційний стиль мислення. Вони характеризуються цілісністю, експресивністю, часто вживають метафори, образи, розповіді, швидко стверджуюь (швидше обробляють інформацію). Завдяки тому, що вони приділяють багато уваги невловимим сигналам (тобто вміють«слухати третім вухом»), вони досягають успіху в невербальній комунікації. Характеристики пізнавального та емоційного стилів мислення зображено на рис. 2.2.

Пізніше на основі цих ідей було створено концепцію цілісного мозку. В рамках даної концепції розглядаються не лише правопівкульне й лівопівкульне мислення, одному з яких віддає перевагу індивід, але й концептуальне та емпіричне мислення.

Модель цілісного мозку Неда Геррманна (N. Herrmann, 1996) описує індивідуальні переваги щодо правопівкульного, лівопівкульного, концептуального та емпіричного мислення. Цілісна модель мозку дозволяє визначити індивідуальні стилі мислення, що впливають на комунікацію, поведінку й лідерство [45].



Рис. 2.2. Стилі мислення

Цілісна модель мозку складається з чотирьох квадрантів:

• **Квадрант А** – частина мозку, що входить у модель, пов'язана з логічним мисленням, аналізом фактів і роботою з цифрами.

• **Квадрант В** – частина мозку, що входить у модель, пов'язана з плануванням, упорядкуванням фактів і ретельним, деталізованим розглядом ситуацій.

• **Квадрант С** – частина мозку, що входить у модель, пов'язана з емоційним та інтуїтивним мисленням.

• **Квадрант D** – частина мозку, що входить у модель, пов'язана з концептуалізацією, синтезом та інтегруванням фактів і структур.

Нижче наведено характеристики, за допомогою яких можна описати той чи інший стиль мислення:

• **Квадрант А (логічне, аналітичне мислення):** аналітичний, ґрунтується на фактах, директивний, точний, реалістичний, інтелектуальний, яскравий, чіткий.

• **Квадрант В (організоване й деталізоване мислення):** організований, планований, контрольований, деталізований, консервативний, дисциплінований, практичний, ретельний, наполегливий, старанний.

• **Квадрант С (емоційний, чуттєвий стиль мислення):** доброзичливий, відкритий, повний ентузіазму, розуміючий, експресивний, чуттєвий, довірливий, чуйний, пристрасний, гуманний.

• **Квадрант Д (інтегруючий і творчий стиль мислення):** цілісний, наділений уявою, інтуїтивний, схильний до синтезу, допитливий, спонтанний, гнучкий, відкритий, концептуальний, авантюрний.

Для ідентифікації індивідуального стилю мислення необхідно, в першу чергу, проаналізувати ваші власні підходи до прийняття рішень і розв'язання проблем, виконання завдань і взаємодії з оточуючими, а потім визначити терміни, які більшою мірою відповідають вашому когнітивному мисленню. Якщо виділені вами терміни потрапляють в один квадрант, значить ви володієте домінуючим стилем мислення, що відповідає даному квадранту. Необхідно мати на увазі, що одні люди використовують лише один стиль мислення, інші – кілька (2, 3 й навіть усі чотири). За Геррманном, люди, здатні використовувати весь мозок, а не тільки один або два його квадранти. Топ-менеджери часто мають збалансований мозок.

Стиль мислення впливає на комунікацію, поведінку і стиль лідерства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вплив стилів мислення на стиль лідерства

Стиль мислення	**Стиль лідерства**
Квадрант А Логічний, аналітичний стиль мислення	Раціональність, реалістичність, критичність мислення, прагнення до аналізу фактів і роботи з цифрами, прагнення пізнати сутність явищ**.** ***Стиль лідерства*** – автократичний (орієнтація на завдання та ігнорування людських емоцій)
Квадрант В Організований і деталізований стиль мислення	Прагнення до планування, впорядкування фактів, ретельного і деталізованого розгляду ситуацій. Організованість, акуратність, обов'язковість, консервативність, традиційність. Прагнення уникати ризиків, прагнення до стабільності, дотримання правил і процедур. ***Стиль лідерства,*** орієнтований, у першу чергу, на рішення завдань
Квадрант С Емоційний і чуттєвий стиль мислення	Чуйність, емоційність, експресивність, чутливість, гостинність, довірливість, уважність до підлеглих, прагнення до взаємодії і навчання підлеглих. Лідери більше уваги приділяють почуттям людей, ніж завданням і процедурам, сприяють навчанню та розвитку персоналу. ***Стиль лідерства,*** орієнтований на людський фактор
Квадрант D Інтегрувальний і творчий стиль мислення	Імпульсивність, творча уява, схильність до порушення правил, процедур, ризику. Допитливість, почуття гумору. Лідери віддають перевагу змінам, експериментам, наданню свободи дій підлеглим. ***Стиль лідерства,*** орієнтований на впровадження інновацій і проведення змін

Таким чином, за Геррманном, кожний із зазначених стилів мислення може мати як позитивний, так і негативний вплив на стиль лідерства. Не існує найкращого або найгіршого стилів мислення. Екстремальний прояв будь-якого стилю мислення здатен давати негативний ефект. Навіть у людини з однією яскраво вираженою домінантою є переваги в кожному з чотирьох квадрантів. Люди здатні використовувати весь мозок. Різноманітність стилів мислення має особливе значення для лідерів, оскільки їм доводиться стикатися з безліччю людей і виконувати складні завдання. Рівень складності завдань в умовах реального світу постійно підвищується. Сучасні організації потребують не лише творчих людей, а також людей, що вміють мислити аналітично. Залучення на роботу співробітників, що мають різні стилі мислення й способи сприйняття світу, дає можливість створити «цілісний мозок» організації й, таким чином, підвищити її ефективність. Лідери можуть змінювати свій стиль мислення й форми поведінки, що сприяє налагодженню конструктивних взаємовідносин з підлеглими й розвитку їхнього творчого потенціалу.

Теорія стилів пізнання і циклів навчання Д. Колба

Глибшому розумінню сутності когнітивних відмінностей особистості сприяє ознайомлення з теоріями стилів пізнання.

Найвідомішою теорією пізнання є теорія стилів пізнання і циклів навчання Девида Колба (D. Kolb, 1999). Вона виходить з того, що індивід отримуючи інформацію, звертає увагу й засвоює одні види інформації більшою мірою, ніж інші. У спробах усвідомлення й використання цієї інформації різні індивіди реагують на неї по-різному. На рис. 2.3 зображено двомірну модель стилю пізнання.

На рис. 2.3 подано два виміри пізнання: збір інформації (конкретний досвід і абстрактна концептуалізація) і реакція на інформацію або оцінка інформації (активне експериментування та рефлексивне спостереження).

Перший вимір пов'язаний зі ***збором інформації.*** Люди по-різному отримують (збирають) інформацію. Одні вважають за краще отримати інформацію через ***конкретний досвід.*** Ці люди тяжіють до конкретики. Оптимальною умовою для їх навчання є безпосередня участь у якому-небудь досвіді, взаємодія з іншими людьми. Інші люди краще засвоюють абстрактну, символічну або теоретичну інформацію. Вони краще засвоюють інформацію, яка піддається розумному дослідженню чи інтелектуальному експерименту. Такі люди схильні до ***абстрактної концептуалізації.*** Вони надають перевагу отриманню інформації з книг.

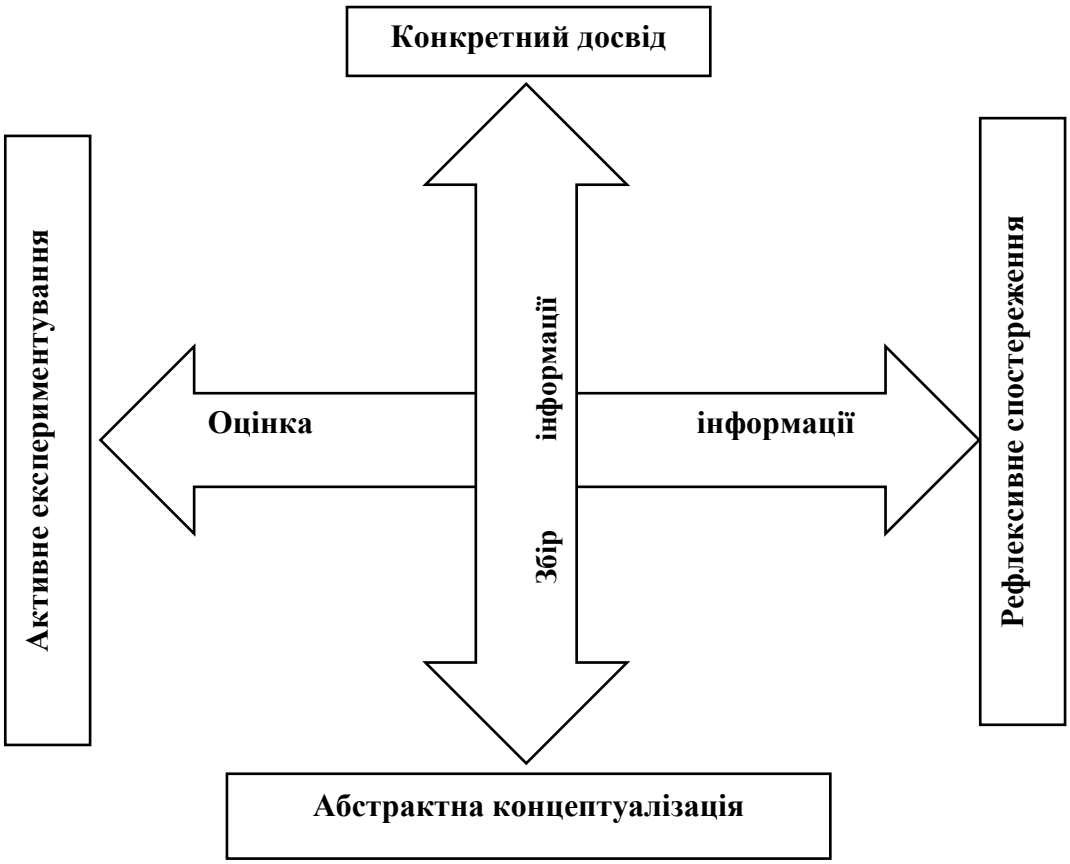


Рис. 2.3. Двомірна модель пізнання

Другий вимір даної моделі пов'язаний з ***інтерпретацією, оцінкою і реакцією*** на інформацію. Одні люди схильні спостерігати і ретельно аналізувати інформацію, тобто вони займаються ***рефлексивним спостереженням***. Вони уникають швидких рішень, прагнуть зважувати рішення й лише після цього приймати їх. Інші люди, як правило, реагують на інформацію миттєво. Вони займають принципово активну позицію, апробують інформацію дослідним шляхом, використовуючи на практиці в конкретних ситуаціях і для розв’язання конкретних проблем. Ці люди схильні ***до активного експериментування.*** Дослідження цих вимірювань показали, що незалежно від характеру проблеми індивіди зберігають властивий їм стиль пізнання.

Д. Колб виділив чотири стилі пізнання: дивергентний, асиміляційний, конвергентний і акомодаційний [18].Опис зазначених стилів подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Характеристика стилів пізнання за Д. Колбом

Тип стилю пізнання індивіда	**Характеристика поведінки індивіда**	**Бажане заняття**
1	**2**	**3**
Дивергентний стиль	• Домінуюче значення конкретного досвіду (КО) і рефлексивного спостереження (РН) • Візуалізація конкретних ситуацій з численними точками зору • Упевненість у ситуаціях, що потребують генерації нових ідей і вироблення альтернативних рішень • Творча активність, пов'язана з усебічним розглядом проблем • Прагнення до пошуку різноманітної інформації та проведення «мозкових штурмів» • Прагнення до використання методів індукції • Широке коло інтересів • Розвинена уява, емоційність, товариськість • Прагнення до командної роботи	Мистецтво Історія Політичні науки Лінгвістика Психологія Соціологія Журналістика
Асиміляційний стиль	• Домінуюче значення рефлексивного спостереження (РН) і абстрактної концептуалізації (АК) • Прагнення до обробки великої кількості інформації та викладення її в точній, компактній і логічній формі • Прагнення до роботи з абстрактними ідеями і концепціями • Відсутність прагнення до взаємодії з іншими людьми при отриманні інформації • Широке використання методів індукції	Наука та інформатика Дослідна робота (педагогічні дослідження, законотворчість, теологія)
Конвергентний стиль	• Домінуюче значення абстрактної концептуалізації (АК) і активного експериментування (АЕ) • Уміле використання на практиці різних ідей і теорій	Технологічна сфера діяльності Інженерна справа

	• Прагнення до виконання технічних завдань і сформованих проблем • Відсутність прагнення до розв'язання соціальних проблем та міжособистісних відносин	Обчислювальна техніка Медичне обладнання Прикладна економіка Екологія
Акомодаційний стиль	• Домінуюче значення активного експериментування (АЕ) і конкретного досвіду (КД) • Прагнення до планування своєї діяльності • Прагнення до експериментування з новим, що містить виклик • Інтуїція • Взаємодії з іншими людьми • Прагнення до лідерства, керівництва	Підприємництво Маркетинг Менеджмент Фінанси Адміністративна робота (уряд, державна служба, освітні установи)

Іншим важливим аспектом моделі пізнання Колба є модель навчального циклу (рис. 2.4).

Модель пояснює, як ми можемо використовувати кожен із чотирьох названих вимірів для підвищення ефективності навчання. Чотири типи навчання, зображених на рис. 2.4, є навчальним циклом, ефективність якого нині вже не викликає жодних сумнівів. Дослідження підтвердили, що під час поданого навчального процесу підвищується ефективність навчання, краще запам'ятовується матеріал і розвиваються дієвіші управлінські навички (Kolb&Kolb, 1999). Нижче подано послідовність стадій навчального циклу.

Конкретний досвід (стадія 1, КО) навряд чи зможе навчити людину чогось суттєвого, якщо не супроводжуватиметься відповідним рефлексивним наглядом (стадія 2, РН). Організація інформації та інтерпретація її значення – також важливий етап навчання експериментування. За цим етапом йде формування теорій, що стосуються отриманої інформації, співвіднесення їх з іншими аналогічними дослідами та прийняття висновків про доцільність і прагматичну цінність даного досвіду (стадія 3, АК). Узагальнення такого конкретного досвіду дозволяє використовувати його і в інших ситуаціях. Завершальна перевірка висновків, узагальнень та сформульованих перших теорій проводиться дослідним шляхом (стадія 4, АЕ).

Нова навчальна ситуація, що при цьому виникає, стає новим конкретним досвідом (стадія 1) і цикл починається знову. Індивід може ввійти в такий цикл з будь-якої його стадії. Слід зауважити, що навчання стає найефективнішим саме в тих випадках, коли цикл проходить повністю.

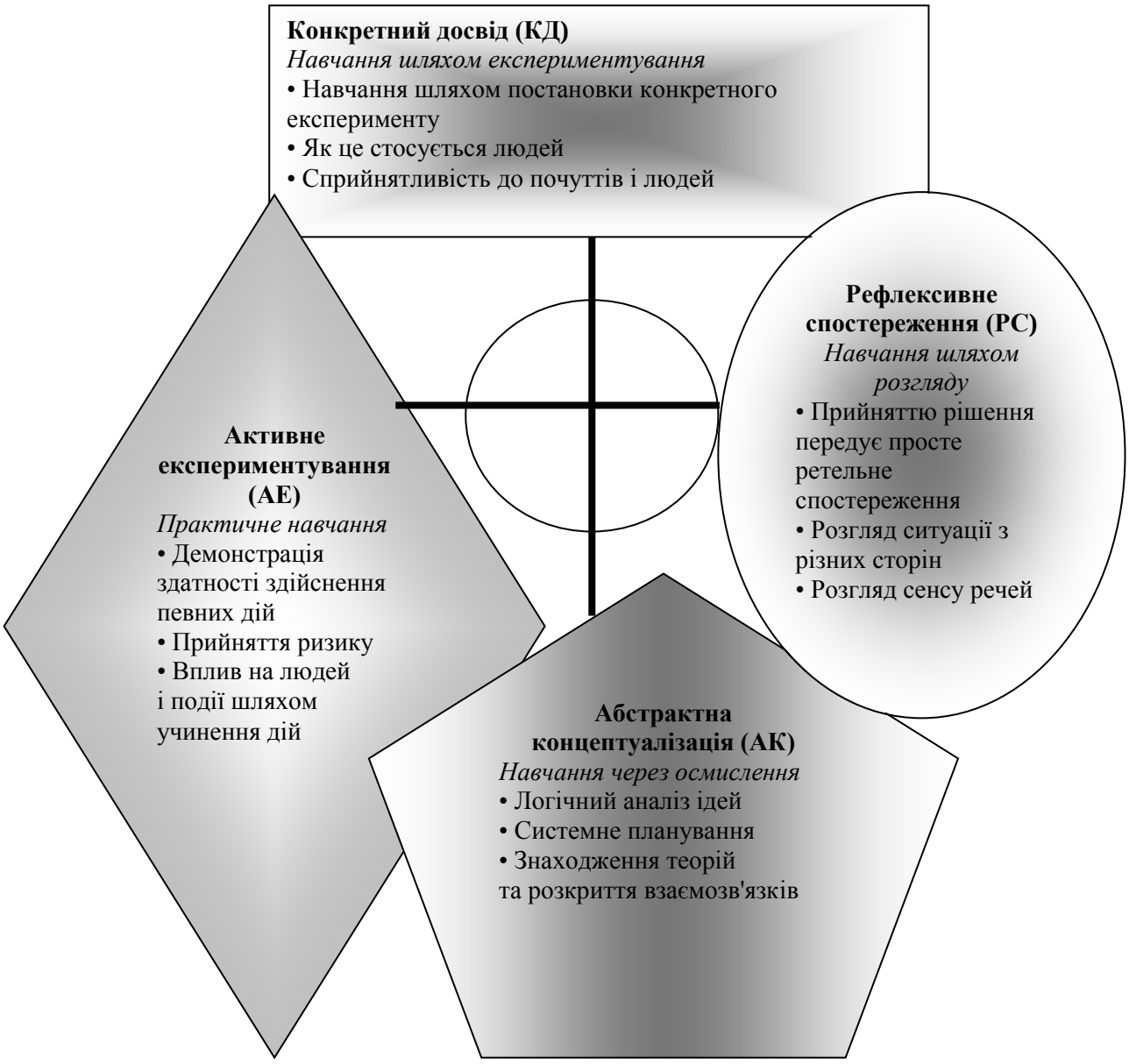


Рис. 2.4. Модель навчального циклу Колба

У розділі «Практикум» подано зразок тесту «Визначення стилю пізнання» (TheLearningStyleInventory–LSI).

Питання для самоконтролю

1. У чому суть понять «інтелект», «мислення», «пізнання»?
2. У чому суть поняття «когнітивний стиль»?
3. У чому суть когнітивних відмінностей?
4. У чому суть лівопівкульного і правопівкульного стилів мислення?
5. У чому суть концепції цілісного мозку Н. Геррманна?
6. Які стилі мислення виділив Н. Геррманн? Опишіть їх.

7. Як, відповідно до концепції цілісного мозку, можна визначити свій індивідуальний стиль мислення?

8. Як стиль мислення впливає на стиль лідерства?

9. У чому суть двомірної моделі стилю пізнання Колба?

10. Які стилі пізнання виділив Колб? Назвіть їх.

11. У чому суть моделі навчального циклу Колба?

2.2.2. Ментальна модель і розвиток мислення лідера

Суть поняття

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

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

Припущення і сприйняття

Основними компонентами ментальної моделі є припущення і сприйняття.

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

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

Процес сприйняття має три етапи:

1. Отримання інформації через органи чуття.

2. Сканування й відбір інформації для подальшої обробки.

3. Упорядкування й відбір інформації в патерни з метою інтерпретації та подальшої реакції.

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

На формування сприйняття впливає ряд факторів, у тому числі:

• Особистісні характеристики людини (характер, цінності, установки, когнітивні особливості, інтереси, враження, очікування та ін).

• Об'єкти сприйняття (галасливі або тихі люди; привабливі або непривабливі люди; фон, на якому сприймається об'єкт; схильність людей групувати близько розташовані й подібні об'єкти).

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

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

Помилки сприйняття

Основними помилками сприйняття є:

• Передбачувана подоба (проектування).

• Стереотипування.

• Помилки атрибуції (приписування).

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

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

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

Атрибуція (або приписування) – це судження (припущення) про причини поведінки інших людей. **Теорія атрибуції (приписування)** пояснює, чому люди по-різному оцінюють оточення залежно від його значення, що приписується їхній певній поведінці. Основна ідея даної теорії така: спостерігаючи за поведінкою тієї або іншої людини, лідер намагається визначити, якими причинами вона викликана – зовнішніми чи внутрішніми. Вважається, що вчинки, викликані внутрішньою причиною, перебувають під контролем самої людини, зовнішньою причиною – під впливом зовнішніх факторів. При цьому визначення причин (внутрішня вона чи зовнішня) залежить від трьох факторів: нехарактерності, погодженості й послідовності.

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

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

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

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

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

Розвиток мислення лідера

Природа завдань і викликів, з якими стикаються лідери, швидко змінюється. Зовнішнє середовище, в якому діють організації, стає все складнішим, мінливим і непередбачуваним. Для успішної роботи в умовах постійно мінливого середовища потрібні лідери, що володіють високим рівнем когнітивного розвитку, в тому числі стратегічним, системним і креативним мисленням. Як люди можуть розвивати своє мислення?

Основними аспектами розвитку мислення лідера є:

- Незалежність мислення.
- Відкритість свідомості.
- Системне мислення.
- Вдосконалення власної особистості.

Незалежність мислення – це вміння мислити за рамками запропонованих правил і категорій, установлених іншими людьми в поєднанні зі здатністю оцінити, наскільки власні припущення, інтерпретація інформації та подій відповідають особистим переконанням. Люди, які мислять незалежно, мають свою власну думку, критичний розум і діють за своїми переконаннями. Незалежне мислення пов'язане з далекоглядністю. **Далекоглядність** – це постійна переоцінка засвоєного досвіду в контексті надходження нової інформації та мінливих обставин. Далекоглядний лідер постійно в пошуку нових ідей. Розумова лінь та автоматичне наслідування чужого мислення мають негативні наслідки.

Відкритість свідомості – це здатність відмовитися від звичних стереотипів і категорій, виведених з минулого досвіду, й бути відкритим для нових ідей.

Системне мислення – це здатність лідера бачити синергію цілого, а не лише його окремі частини, а також уміння підтримувати зміни системних патернів. Системне мислення дозволяє зрозуміти характер взаємозалежності між окремими елементами системи, аналізувати їх взаємодію і причинно-наслідкові зв'язки. Системне мислення дозволяє уникнути впровадження змін, які можуть викликати негативні наслідки.

Вдосконалення власної особистості – концепт, що описує розвиток особистості та її навчання. Концепт включає в себе три характеристики: особисте бачення, спрямованість до реальності й творче напруження. **Особисте бачення** – це створення картини (образу) майбутнього. Лідери концентрують свою увагу на своє бачення ситуації та кінцевих результатах, які мотивують і їх, і організацію в цілому.

Спрямованість до реальності – це відданість істині, яка змушує лідера виявляти й усувати ментальні моделі, що обмежують мислення, дозволяє адекватно оцінювати реальність, себе й оточуючих. **Творча напруга** – це розуміння і прагнення подолати розрив між особистим баченням і реальною ситуацією. Розуміння суті цього розриву стає джерелом творчого напруження, яке спонукає людину до досягнення мети. Лідери,

вдосконалюють свою особистість, адекватно оцінюють свою мрію (бачення) та реальність, прагнучи подолати розрив між ними.

Усі п'ять розглянутих елементів мислення взаємопов'язані. Незалежність мислення і відкритість свідомості сприяє поліпшенню системного мислення та вдосконалення особистості, що дає людині можливість змінювати ментальні моделі, адаптуватися до зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, проводити зміни.

Концепція вертикального лідерства

Згідно з дослідженням, проведеним компанією IBM у 2010 р., переважна більшість керівників вважають, що в найближчому майбутньому їхня робота характеризуватиметься таким високим рівнем складності, що навряд чи вони зможуть упоратися з нею. Основними причинами цього є:

• Існування великого розриву між складністю завдань і здатністю керівників виконувати ці завдання. Так, Рэй Курцвейл (R. Kurzweil, 2013) стверджує, що в XXI ст. масштаби технологічних змін будуть у 1000 разів більші, ніж у XX ст.

• Існування так званої скляної стелі когнітивних, емоційних і соціальних здібностей, у яку впираються сучасні лідери (T. L. Dawsonand, Z. Stein, 2004; D. Goleman, 2011).

• Стрімкі зміни технологічного, ринкового та політичного середовища, в якому функціонують організації, яскраво виражена тенденція до її прискорення (R. Kirzweil, 2013).

Дослідження показали, що:

• 58 % нових керівників терплять невдачі в перші півтора року роботи (Harvard Business School, 2003).

• 89 % нових керівників визнають, що не володіють необхідними знаннями та навичками роботи (Corporate Executive Board, 2005).

• 30 % керівників упевнені в тому, що володіють талантом, необхідним для успішного розвитку їхніх компаній (PWC, 2012).

Не усвідомлюючи повною мірою змін, що відбуваються, багато лідерів опиняються у складній ситуації саме тому, що вони не можуть швидко адаптуватися до змін. Розвитку інтелектуального, емоційного і соціального потенціалу сприяє усвідомлення й використання концепції вертикального лідерства, розробленої вченими Гарвардського, Стенфордського, Оксфордського та інших університетів. У світі лідерства дана концепція визнана провідною й усе ширше впроваджується в практику роботи сучасних організацій.

За Н. Петрі (N. Petrie, 2011), концепція вертикального лідерства передбачає постійну трансформацію способу мислення, сприйняття й наділення сенсом усього, що відбувається в світі. Згідно з твердженнями R.

Kegan (1994), D. Rookee, W. R. Torbert(1998, 2005) та інших учених, які займаються дослідженням даної проблеми, увага фокусується на питанні, **як лідер знає** що-небудь. У традиційному (горизонтальному) лідерстві основна увага приділяється тому, **що лідер знає**. В табл. 2.14 наведено характеристики вертикального і горизонтального лідерства.

Таблиця 2.14

Характеристики вертикального і горизонтального лідерства

Вертикальне лідерство	**Горизонтальне лідерство**
• Основне завдання – трансформація способу мислення (розвиток інтелектуального, емоційного і соціального потенціалу) для усвідомлення та адаптації до викликів зовнішнього середовища, проведення змін і впровадження інновацій на благо суспільства	• Основне завдання – розвиток компетенцій (технічних навичок, навичок міжособистісного спілкування і концептуальних навичок), необхідних для виконання функціональних обов'язків у рамках традиційнного менеджменту
• Розвиток здатності глибшого обмірковування та інтерпретації складних ситуацій	• Розширення знань і професійної компетенції
• Розвиток здатності розв’язувати складні проблеми, вибудовувати важливі взаємовідносини та управляти у невизначеному середовищі, що швидко змінюється	• Використання раціональних методів розв’язання чітко визначених проблем
• Розвиток інтелектуального та емоційного інтелекту на рівні більш глибокої свідомості й уважності	• Розвиток функціональних знань, навичок і поведінки шляхом розширення інструментів менеджменту

Таким чином, вертикальне лідерство спрямоване на розвиток і оновлення ментальної моделі індивіда. Воно розширює картину світу й постійно підвищує рівень усвідомлення об'єктивної реальності, що дозволяє розв’язувати складні проблеми. Водночас свідоме лідерство, ґрунтується на здатності індивіда ідеально відтворити дійсність у мисленні, потребує комбінації вертикального і горизонтального лідерства.

Модель вертикального лідерства, відповідно до 40-річних досліджень Сюзанни Кук-Гройтер (S. R. Cooke-Greuter, 1999), Джейн Левинджер (J. Loevinger, 1970) і Вілла Торберта (W. R. Torbert, 1994), має вісім стадій трансформації способу мислення лідера. Кожна стадія відповідає певному рівню когнітивного та емоційного розвитку лідера, що формує новий світогляд (світобачення), тобто переконання, ідеали, принципи пізнання і діяльності. Носії світогляду (індивід, і соціальна група) набувають здатності

сприймати дійсність крізь призму системи поглядів, яка постійно оновлюється, що сприяє глибшому пізнанню й осмисленню навколишнього світу. Відомо, що світогляд має величезний практичний сенс, впливаючи на поведінку, життєві прагнення та інтереси, діяльність і побут людей. Торберт називає кожну стадію вертикального лідерства «логікою дій», кожна з яких описує прагнення лідера інтерпретувати навколишній світ і діяти відповідним чином. У табл. 2.15 подано рівні розвитку вертикального лідерства.

Таблиця 2.15

Рівні розвитку вертикального лідерства

Рівень розвитку лідера/логіка дій	**Опис**
Стадія 8. Іронія 0,5 % дорослого населення	Фокус уваги – буття (об'єктивна реальність); спостереження, аналіз та оцінка постійного потоку досвіду; психічний стан; зростання самосвідомості (усвідомлення та оцінка самого себе як особистості, свого морального обліку та інтересів, цінностей, мотивів поведінки).
Стадія 7. Алхімія 1 % дорослого населення	Фокус уваги – взаємодія свідомості, думок, дій і результатів трансформації себе та інших людей.
Стадія 6. Трансформація 4 % дорослого населення	Фокус уваги – взаємозв'язок теорії і практики, взаємодія систем, саморозвиток і самовдосконалення.
Стадія 5. Переоцінка 10 % дорослого населення	Фокус уваги – ситуація, системи і власна роль у них.
Стадія 4. Цілеспрямованість 30 % дорослого населення	Фокус уваги – досягнення результатів, цілей, ефективності та успіху в рамках системи.
Стадія 3. Авторитетність 38 % дорослого населення	Фокус уваги – авторитетність самого себе та інших, професіоналізм, раціональність процесів і процедур, ефективність.
Стадія 2. Дипломатичність 12 % дорослого населення	Фокус уваги – соціальна поведінка, схвалення з боку інших, внутрішні/зовнішні конфлікти.
Стадія 1. Опортунізм 5 % дорослого населення	Фокус уваги – пристосуванств, безпринципність для отримання особистих переваг.

Джерела: Boiral, O., Cayer, M. and Baron C. M. (2009); Cooke – Greuter, S. R. (1999, 2004, 2007); Rooke, D., and Torbert, W. R. (2005); Torbert, W. R. (1987); Torbert, W. R. and Kelly, E. J. (2005).

Роберт Кіган (R. Kegan, 2010) та інші дослідники стверджують, що вертикальне лідерство дозволяє розвинути більш складний і комплексний спосіб мислення, завдяки якому лідери набувають здатності працювати у складніших і невизначених умовах. Вертикальне лідерство допомагає виявити приховані, але дуже потужні розумові емоційні та соціальні здібності, які дозволяють лідерам віднаходити ефективніші рішення для критично важливих завдань. Ці здібності полягають у розвитку мислення, стимулювання змін, упровадження інновацій, розвитку ефективних взаємовідносин з усіма зацікавленими особами.

Питання для самоконтролю

1. У чому суть поняття «менталітет» і «ментальна модель»?
2. Які компоненти має ментальна модель?
3. Які припущення впливають на поведінку лідера?
4. У чому суть поняття «сприйняття»?
5. Які чинники впливають на сприйняття?
6. Які помилки можуть допускати лідери в процесі сприйняття навколишнього середовища? Назвіть їх.
7. Чому розвиток мислення є важливим завданням сучасних лідерів?
8. Назвіть основні аспекти розвитку мислення лідера. Охарактеризуйте їх.
9. У чому суть концепції вертикального лідерства?
10. Назвіть характеристики вертикального і горизонтального лідерства.
11. Які стадії трансформації включає модель вертикального лідерства?

2.2.3. Емоційний інтелект лідера

Види інтелекту

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

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

Таблиця 2.16

Види інтелекту за класифікацією Гарднера

Види інтелекту	**Опис**
Просторовий	• Здатність швидко розпізнавати моделі та форми • Здатність мислити в образах і картинках • Здатність легко орієнтуватися в новому просторі
Фізичний (тілесно-кінетичний)	• Гарна моторна координація й уміння розуміти тонкощі руху • Уміння імітувати, наслідувати жести і рухи людей
Музичний	• Чутливість слуху • Уміння визначити стиль композитора і швидко впізнати музичний твір
Лінгвістичний	• Велика чутливість до значення слів • Уміння грати словами • Здатність до вивчення іноземних мов
Логіко-математичний	• Уміння розгадувати логічні головоломки • Уміння виконувати цифрові завдання • Високий інтелектуальний коефіцієнт
Міжособистісний	• Здатність перейматися почуттями інших • Здатність розуміти почуття інших • Здатність ладити з іншими людьми • Здатність досягати поставлених цілей за допомогою інших людей
Внутрішньоособистісний	• Здатність розуміти власні почуття • Насичене емоційне життя • Здатність розуміти власні мотивації і поведінку • Володіння розвиненою інтуїцією

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

Сутність поняття

Іноді кожен із нас ставить собі питання: чому ті, хто закінчив школу із золотою медаллю, університет – з червоним дипломом, захистили кандидатську і докторську дисертації, в підсумку набагато менше успішні як у бізнесі, так і взагалі в житті, ніж їх однокласники-трієчники? Чому високий рівень знань (рівень інтелектуального розвитку IQ) не є запорукою успішної самореалізації людини? У 1995 р. Даніель Големан видав книгу «Емоційний інтелект». Узагальнивши досвід досліджень у даній галузі, дійшов висновку, що успіх у житті кожної окремо взятої людини відповідає рівню емоційного інтелекту (EQ). На думку Големана, емоційний інтелект (EQ) більшою мірою, ніж інтелектуальні здібності, визначає мислення людей і людські взаємини. Високий IQ становить тільки 20 % успіху, особливо у лідерстві. По-перше, люди з високим IQ не обов'язково приймають правильні рішення. IQ і якості лідера дуже слабо пов'язані. По-друге, люди з високим IQ часто потрапляють в інтелектуальну пастку, «інтелектуалізуючи» свої власні помилкові рішення. По-третє, люди з високим IQ часто настільки вміло критикують інших, що більше звертають увагу на це, ніж на пошук конструктивних рішень.

Американські психологи Пітер Саловей (P. Salovey) і Джон Майєр (J. Mayer), запропонували концепцію емоційного інтелекту в 1990 р., визначили **емоційний інтелект** як здатність індивіда сприймати, розуміти, виявляти і контролювати свої емоції. Люди, що володіють розвиненим емоційним інтелектом, можуть використовувати свої емоції для управління свідомістю й поведінкою, здатні точно розрізняти почуття інших. Д. Големан розширив концепцію емоційного інтелекту, включивши в неї загальні соціальні навички. Таким чином, **емоційний інтелект** – це здатність індивіда сприймати, розуміти, висловлювати й оцінювати свої емоції, емоції інших людей та вміння керувати емоціями.

Емоції

В основі емоційного інтелекту лежать емоції. Емоції (франц. emotion – хвилювання, від лат. emovero – потрясаю) – це реакція людини на вплив внутрішніх і зовнішніх подразників, що має яскраво виражене суб'єктивне забарвлення і охоплює спектр почуттів, відчуттів і переживань людини. Емоції пов'язані із задоволенням (позитивні емоції) або незадоволенням (негативні емоції) різних потреб людини. Існують сотні емоцій та їх відтінків. Основні групи емоцій включають:

• **Гнів:** лють, грубість, обурення, роздратування, озлобленість, досада, ворожість, жорстокість.

• **Смуток:** печаль, жаль, смуток, меланхолія, жалість до себе, самотність, пригніченість, відчай, депресія.

• **Страх:** тривога, занепокоєння, нервозність, стривоженість, хвилювання, переляк, жах, паніка.

• **Насолоду:** щастя, радість, полегшення, задоволення, веселість, гордість, чуттєве задоволення, захоплення, захват, трепет, ейфорія.

• **Любов:** вдячність, повага, приязнь, довіра, доброта, прихильність, відданість, обожнювання, пристрасне захоплення.

• **Подив:** шок, здивування, потрясіння, здивування.

• **Огиду:** презирство, зневага, зверхність, огида, антипатія, неприязнь, відкидання.

• **Сором:** почуття провини, збентеження, розгубленість, каяття, приниження, сором, смирення.

Лідери повинні розуміти не тільки різноманітні емоції, але й те, як вони висловлюються. Одні емоції (страх, гнів, смуток, насолода) мають чітке мімічне вираження й легко розпізнаються, інші (залежно від індивідуальних характеристик особистості) проявляються слабо.

Емоційний стан лідера і підлеглих дуже впливає на психологічний клімат організації:

1. Емоції передаються від людини до людини. Емоційний стан лідера служить прикладом для підлеглих і може надихати або, навпаки, стримувати емоції.

2. Позитивні емоції (наприклад, любов) є потужним мотивувальним фактором, який об'єднує людей, вселяє оптимізм, енергію сприяє зацікавленості в роботі. Люди, високо мотивовані своєю роботою, відчувають емоційну прив'язаність до неї. Вони фізично, інтелектуально та емоційно занурюються у відповідну діяльність, виявляючи ентузіазм і творчість.

3. Позитивні емоції сприяють формуванню ефективних міжособистісних відносин.

4. Негативні емоції (наприклад, гнів і страх) викликають дискомфорт, прагнення уникати ризиків і відповідальності, руйнують довіру та ускладнюють спілкування між людьми.

5. Негативні емоції можуть породжувати девіантну поведінку у співробітників, тобто таку, що виходить за межі загальноприйнятих норм (залишення роботи, зниження темпу роботи, розпускання пліток, безпідставні звинувачення, агресію тощо).

6. Негативні емоції є джерелом стресів і міжособистісних конфліктів.

Таким чином, емоції – це невід'ємна частина діяльності лідера. Лідери повинні вміти адекватно оцінювати свої власні емоції та емоції підлеглих і керувати ними. Пробуджуючи в людях позитивні емоції, лідер тим самим мотивує їхню діяльність. М. В. Гоголь зазначав: «Переходячи від ніжних років юності до жорстокої й озлобленої старості, не забудьте взяти з собою всі людські почуття! Не залишайте їх на дорозі, тому що ви не підберете їх потім».

Компоненти
емоційного інтелекту

Емоційний інтелект (EQ) включає п'ять основних компонентів:
• Самооцінка.
• Самоконтроль.
• Самомотивація.
• Емпатія.
• Соціальні навички (комунікативна компетентність).
Опис основних компонентів емоційного інтелекту подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Компоненти емоційного інтелекту

Компоненти EQ	Опис
Самосвідомість чи оцінка власних емоцій	Оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей
Самоконтроль, чи управління власними емоціями	Здатність здійснювати контроль або підтримувати як негативні, так і позитивні емоції, викликані тими чи іншими подіями чи явищами
Самомотивація	Здатність як пробуджувати, так і гасити ті чи інші емоції залежно від поставлених перед індивідом цілей або бажань
Емпатія, чи співчутливе ставлення до емоцій інших людей	Ступінь точності, з якою одна людина може налаштуватися на соціальні сигнали, що посилаються іншою людиною, вловити нюансы, поглянути на проблеми очима стороннього
Соціальні навички, або комунікативна компетентність, володіння навичками ефективних взаємовідносин	Здатність правильно читати чужі емоції, керувати ними та ввічливо і спокійно взаємодіяти з іншими

Емоційний потенціал формує *три навички:*
• Здатність активно слухати.
• Здатність розуміти невербальну комунікацію.
• Здатність адаптуватися до широкого спектра емоцій.

Уміння «активно слухати» – це слухання з повною увагою і прагненням повністю усвідомити значення того, що говорить людина. У книзі Іствуда Атватера «Я Вас слухаю...» (1988) надано рекомендації керівникам щодо розвитку навичок активного слухання. Велика мудрість, що

міститься в прислів'ї «У нас два вуха і один рот, щоб слухати вдвічі більше, ніж говорити», підтверджує необхідність розвитку навичок активного слухання.

Здатність розуміти невербальну комунікацію – важливий елемент емоційного розвитку. Мова невербальної комунікації (міміка, візуальний контакт, інтонація і тембр голосу, пози, жести, міжособистісний простір) відіграє величезну роль у процесі спілкування. Розвинена здатність невербальної комунікації дозволить зрозуміти емоційний стан іншої людини і прийняти правильне рішення. Турецьке прислів'я гласить: «Замість того щоб відкривати свій рот, відкрийте свої очі».

Здатність адаптуватися до широкого спектра емоцій дозволяє краще розуміти й керувати почуттями. Кожен емоційний стан має як позитивну, так і негативну сторони. Щоб збільшити позитивний ефект і скоротити негативний, лідери повинні володіти навичками в питанні розпізнавання почуттів і навчитися швидко й конструктивно їх висловлювати.

Досвід показує, що люди з високим емоційним потенціалом:

- будують більш стійкі міжособистісні відносини;
- краще мотивують себе та інших;
- відрізняються активністю, новаторством і творчістю;
- мають більше шансів стати лідерами;
- краще працюють в умовах стресу;
- краще впоруються зі змінами;
- перебувають у більшій гармонії із собою.

Першим кроком **до емоційного розвитку** є пізнання самого себе. Люди, які не знають себе, часто потрапляють у полон дисфункціональної поведінки. Пізнання себе стає першим кроком до ефективного лідерства.

Другим кроком **до розвитку емоційного інтелекту** є навчання вмінню керувати своїми емоціями. На цьому етапі важливо визнання цілого спектра почуттів, які є у керівника, та уміння поводитися з ними. Якщо керівники контролюватимуть цей процес, то вони зможуть використовувати емоції для досягнення поставленої мети. Саморегулювання почуттів (або регулювання настрою) – важливе умінням для лідерів. Лідери, котрі неправильно керують своїми емоціями, створюють каскадний ефект, що досягає найнижчих рівнів організації. Згадайте корейське прислів'я: «Якщо в пориві злості Ви вдарите по каменю, то пошкодите свою ногу». Тому лідерам слід розпізнавати почуття злості, розчарування або печалі й переробляти їх конструктивно, а не реагувати інстинктивно.

Третім кроком до розвитку емоційного інтелекту є навчання вмінню розпізнавати почуття інших і керувати ними. Мистецтву співпереживання, тобто розуміння почуттів іншого, можна навчитися.

Коефіцієнт розумового розвитку (IQ) людини практично не змінюється після молодості. При цьому з віком людини спостерігається зростання викристалізуваного інтелекту (видів діяльності, які відображають накопичення знань) і зниження мінливого інтелекту (короткої пам'яті,

абстрактного мислення, швидкості мислення). Водночас коефіцієнт емоційного розвитку (EQ) продовжує розвиватися протягом усього життя. Тому менеджери, які прагнуть стати лідерами, можуть і повинні підвищувати свій емоційний потенціал, тобто розвивати ті навички, які становлять їх EQ.

Самооцінка як основа розвитку емоційного інтелекту

Самооцінка – це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей. Самооцінка є одним із найважливіших регуляторів поведінки особистості, дозволяє пізнати самого себе. Самооцінка є життєво важливим компонентом Я-концепції і пов'язана з особистою ідентичністю. У літературі з Я-концепцій також широко використовується термін «самоприйняття», який означає симпатію людини до самої себе або повагу до самої себе, незважаючи на визнання своїх недоліків. Основними аспектами оцінки свідомої Я-концепції є: особиста Я-концепція, соціальні Я-концепції та Я-ідеали, що стосуються особистої Я-концепції та соціальних Я-концепцій.

Особиста Я-концепція – це описові характеристики або поведінкові властивості індивіда, якими він бачить їх (як я бачу самого себе). Особиста Я-концепція включає не лише фізичні, поведінкові та індивідуальні характеристики, але й такі аспекти, як статева, расова/етнічна, соціально-економічна, вікова ідентичність, а також таке почуття, як «бути такою ж самою людиною протягом певного часу».

Соціальні Я-концепції – це описові характеристики або поведінкові властивості індивіда, які, на його думку, бачаться іншими. Соціальні Я-концепції можуть відповідати або не відповідати характеристикам власного Я-індивіда, якими він бачить їх.

• **Я-ідеали, що стосуються особистої Я-концепції,** – уявлення про те, яким би хотів бути індивід насправді.

• **Я-ідеали, що стосуються соціальних Я-концепцій**, – уявлення про те, яким індивід хотів би бути в очах інших.

• **Оцінки описових особистих Я-концепцій** щодо відповідності особистим Я-ідеалам.

• **Оцінки описових соціальних Я-концепцій** щодо відповідності ідеалів соціальній Я-концепції.

Самооцінка зазначених вище аспектів Я-концепції дозволяє глибше зрозуміти самого себе. Ще в 42 році до Р. Х. Пубілій Сирієць зауважував: «Важливо не те, що ви думаєте про себе, а те, чим ви є насправді». Еріх Фромм (E. From, 1939) був одним із перших психологів, що звернули увагу на тісний взаємозв'язок між властивою даній людині концепцією власного Я та її ставленням до оточуючих: «Ненависть до інших невіддільна від ненависті до себе». Психолог Карл Роджерс (C. Rogers, 1961) припустив, що самооцінка і прийняття власного Я є необхідними передумовами

психологічного здоров'я індивідуального розвитку й здатності належним чином пізнавати і приймати інших.

Наприклад, людина може мати високу самооцінку в міжособистісних відносинах і водночас низько оцінювати свої успіхи в навчанні. Передумовами для формування самооцінки, згідно з науковими дослідженнями, є якість та кількість батьківської уваги і сприйняття, отриманого в дитинстві. Карен Хорні (Horney, K) вважала, що діти, позбавлені батьківської любові, схильні розвивати групу ненасичуваних потреб, яку вона розглядала як невротичну. Висока самооцінка є результатом батьківської уваги і прийняття. Самооцінка також пов'язана з особистою ідентичністю. Наявність любові та прийняття пов'язана з «ідентичністю успіху», а брак любові та прийняття – з «ідентичністю невдачі». «Ідентичність невдачі», в свою чергу, призводить до розвитку почуття неповноцінності й низької самооцінки.

Самоефективність

Самооцінка тісно пов'язана з самоефективністю. Джерелами віри людей у самоефективність є:

• **Досягнення високих результатів** у чому-небудь. Успішність закладає основу стійкого переконання людини до особистої ефективності. Невдачі руйнують її, особливо якщо невдачі виникають до того, як почуття ефективності зміцнилося.

• **Соціальне моделювання**. Моделі поведінки інших людей слугують джерелом знань і мотивації. Спостереження за поведінкою людей, що наполегливо просуваються до своїх цілей і домагаються в кінцевому підсумку успіху, посилюють віру людини у власні здібності.

• **Соціальне спонукання.** Реалістичні стимули ефективності можуть спонукати людей докладати більше зусиль, що збільшує їхні шанси на успіх.

• **Зниження впливу гострих фізіологічних реакцій** на невдачі або зміна способів інтерпретації своїх фізіологічних станів.

Переконання людини в самоефективності регулює її функціонування за допомогою чотирьох основних процесів: когнітивного, мотиваційного, емоційного і селективного.

Когнітивні процеси. Більша частина поведінки людини є цілеспрямованою і регулюється заздалегідь обдуманими і усвідомленими цілями. На постановку цілей людини впливає її самооцінка власних здібностей. Чим сильніше почуття самоефективності, вищі цілі ставить людина й тим більшу наполегливість у їх досягненні вона демонструє. Більшість ліній поведінки попередньо формується в мисленні. Люди, що володіють сильним почуттям самоефективності, виробляють сценарії успіху. Люди, які вважають себе неефективними, більш схильні розробляти сценарії невдач, які перешкоджають успіху. Основна функція мислення полягає в наданні людям можливостей прогнозувати хід подій і розробляти засоби

контролю над тими подіями, які можуть впливати на їхню повсякденну діяльність. Установлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями, діями та їх наслідками потребує ефективності та складності когнітивних процесів обробки різноманітної, невизначеної й багато в чому суперечливої інформації. Чим сильніше почуття самоефективності, тим ефективнішими виявляються люди у своєму аналітичному мисленні та формуванні успішних способів дій.

Мотиваційні процеси. Переконання в самоефективності відіграють центральну роль у саморегуляції мотивації. За когнітивної мотивації люди самі мотивують себе й керують власними діями за допомогою попереднього програвання їх у ході розумового процесу. Різні теорії мотивації (теорія атрибуції, теорія очікувань, теорія постановки цілей) охоплюють ці різноманітні форми когнітивних мотиваторів. Сприйняття власної ефективності є одним із центральних факторів у різних формах когнітивної мотивації.

Афективні процеси. Існує три основних способи, за допомогою яких переконання в самоефективності впливають на характер та інтенсивність емоційних переживань:

• Переконання в самоефективності сричиняють зміщення уваги і впливають на інтерпретацію потенційно агресивних життєвих подій.

• Переконання в самоефективності впливають на контроль над думками, що викликають занепокоєння й тривогу.

• Переконання в самоефективності сприяють лініям поведінки, які перетворюють тяжкі умови існування у сприятливіші.

Люди, переконані у власній здатності здійснювати контроль над потенційними загрозами, не продукують образів, які турбують і тривожать й тому не відчувають на собі їх руйнівного впливу. Люди, переконані у власній нездатності впоратися з потенційними загрозами, переживають високі рівні тривожного збудження й переважно фіксують увагу на своїх недоліках, розглядають сторони свого оточення як небезпечні, перебільшують серйозність можливих загроз. Унаслідок такого неефективного мислення вони суттєво обмежують свій рівень функціонування.

Селективні процеси. Переконання в особистій ефективності формують сам спосіб життя за допомогою добору занять. Люди схильні уникати тих знань і ситуацій, які, як вони вважають, перевищують рівень їх здібностей. Результати численних досліджень, що стосуються різноманітних ефектів сприйняття особистої ефективності, подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Ефекти сприйняття особистої ефективності

Слабо виражене почуття самоефективності	**Сильно виражене почуття самоефективності**
• Ухилення від виконання важких завдань, що сприймаються як особисті загрози • Низький рівень притензій і низька відданість обраним цілям • Концентрація уваги на самооцінкових аспектах, а не способах досягнення цілей • Приписування причин невдачі браку здібностей • Зниження зусиль або відмова від подальшого виконання завдання через виникнення труднощів • Повільне відновлення почуття ефективності після невдач або зниження успішності • Висока схильність до стресу чи депресії	• Розгляд важких завдань як виклику, що дозволяє продемонструвати свої здібності • Постановка перед собою більш високих і відповідальних цілей та демонстрація високої відданості й наполегливості в їх досягненні • Концентрація уваги на аспектах, пов'язаних із виконанням завдання, що дозволяє ефективно з ним упоратися • Приписування причин невдачі, пов’язаної з браком зусиль чи знань і умінь, які можна відновити • Збільшення зусиль під час виникнення труднощів • Швидке відновлення почуття ефективності після невдач або зниження успіху • Прояв низької схильності до станів стресу чи депресії

Таким чином, самооцінка – це найважливіша потреба людини і передумова для розвитку емоційного потенціалу особистості. Самооцінка є основою для:

• самопізнання;

• розвитку навичок самоврядування (самоуправління);

• розуміння відмінностей і особливостей інших людей;

• розвитку навичок комунікативної компетенції.

Індивіди з високою самооцінкою відрізняються гарною працездатністю, продуктивністю та здатністю до лідерства.

Керівники не зможуть розвивати навички управління, поки не усвідомлюють займаного ними рівня EQ. Водночас самооцінка може не лише сприяти, але й перешкоджати особистому розвитку. Бар’єрами особистого розвитку є:

• Боязнь «копатися» в собі. Ймовірність отримання негативних знань про себе може викликати почуття власної неповноцінності, слабкості, нікчемності, порочності, гріховності або сорому.

• Боязнь побачити себе іншими, неадекватними справжньому стану. Подібний опір, за А. Маслоу, є «запереченням нашої кращої сторони, наших талантів, наших кращих імпульсів і вищих потенцій, наших творчих здібностей. Іншими словами, він є проявом нашої боротьби з власною величчю» [59, с. 58].

Оптимальна позиція для будь-якого індивіда полягає в тому, щоб бути чесним щодо самого себе. Подібна чесність передбачає постійний пошук нової інформації про себе, що сприяє прагненню до самовдосконалення.

Як людина може вдосконалити свої управлінські навички, якщо вона боїться самопізнання? Основними напрямами подолання бар'єрів самопізнання в цьому випадку є визначення межі чутливості й саморозкриття.

Концепція межі чутливості має відношення до точки, в якій індивід приймає оборонну позицію під час отримання інформації про себе, яка суперечить прийнятій концепції власного«Я» чи потребує зміни поведінки. Сила оборонної позиції залежить від ступеня протиріччя отриманої інформації, від прийнятої індивідом концепції власного «Я». Якщо це протиріччя незначне, то воно навряд чи викличе захисну реакцію, оскільки в цій ситуації потрібен перегляд вихідної концепції індивіда. Якщо ступінь протиріччя досить високий, то в цьому випадку індивід долає властиву йому межу чутливості й займає оборонну позицію. Подібну реакцію називають ***ригідною реакцією на загрозу.*** Ригідність виявляється особливо очевидно, коли індивід не може або не хоче змінити свою поведінку, навіть якщо реалії нової ситуації потребують іншої поведінки. Коли індивід відчуває певну загрозу, пов'язану з отриманням якоїсь тривожної інформації про себе (скажімо, звинувачення в некомпетентності, отримання недостовірної інформації про самого себе тощо) або з утратою колишньої впевненості в собі, то вмикаються механізми самозахисту, покликані забезпечити стабільність концепції власного «Я». У цьому разі індивід має схильність ставати ригідним, чинити опір, втрачати гнучкість (пристосовність). Він стає консерватором, займає оборонну позицію, уникає ризику й т. п. Таким чином, перевищення порогу чутливості призводить до ригідності та спрацьовування механізмів самозахисту, що, в свою чергу, заважає пізнанню самого себе й розвитку навичок самоврядування. Що повинен зробити індивід, щоб уникнути перевищення бар’єру чутливості? По-перше, індивід повинен:

а) переконатися в достовірності поданої йому інформації;

б) уникати непередбачуваності;

в) уміти контролювати інформацію.

По-друге, індивід повинен уміти саморозкриватися іншим людям.

Саморозкриття – це процес, завдяки якому людина добровільно й свідомо розкриває іншим достовірну, важливу, особисту інформацію. Саморозкриття дає людям можливість учитися розуміти себе, розвивати й підтримувати міжособистісні стосунки, долати почуття відчуження від інших людей, забезпечує ефективне функціонування індивіда та запобігає

психологічній дисфункції. У цілому дослідження свідчить, що, незалежно від статі, раси й національності люди більш схильні ділитися інформацією про своїх аттитюдів (схильності реагувати на якийсь об'єкт, особу чи події), думки, смаки і вподобання й менш схильні ділитися інформацією, що пов'язана з їхніми фінансами, тілом і особистістю. Люди частіше розкриваються перед тими, кого вони знають і люблять, незважаючи на існування певної тенденції до розкриття перед абсолютно незнайомими людьми, особливо в тих випадках, коли вони більше ніколи не зможуть зустрітися з ними знову. Саморозкриття однієї людини тягне за собою саморозкриття іншої (так званий «діадичний ефект»). Наукові дані свідчать про те, що саморозкриття є функцією ситуаційних, а не особистісних змінних.

По суті, люди – це соціальні істоти й тому індивідуальність людини має розглядатися в її зв'язку з іншими, а не ізольовано. Без контактів з іншими людьми, в процесі яких виявляються ті чи інші особливості особистості, пізнати себе практично неможливо. Відсутність саморозкриття не тільки перешкоджає повноцінній самооцінці, але може негативно вплинути й на інші аспекти розвитку управлінських навичок. Крім того, відкриті люди користуються більшою симпатією, ніж скритні.

Самооцінка дає можливість розвивати здатність до визначення відмінностей між людьми. Уміння бачити індивідуальні особливості інших людей – це важливий фактор лідерства.

Напрямки самооцінки

Самооцінці підлягають усі індивідуальні особливості особистості, які ми розглянули у розділі «Особистісні аспекти лідерства» (індивідуальні характеристики, цінності, установки, толерантність до невизначеності, локус контролю, спосіб мислення, спосіб пізнання, інтерперсональна орієнтація, емоційний інтелект тощо). Однак найважливішими напрямками самооцінки є:

- Особистісні цінності.
- Встановлення (толерантність до невизначеності й локус контролю)
- Потреби міжособистісного спілкування.
- Стиль пізнання.

Чому дослідники звертають особливу увагу на ці чотири напрямки самооцінки? Цінності, установки (толерантність до невизначеності і локус контролю), потреби міжособистісного спілкування є ключовими для розвитку навичок лідерства. Саме ці напрямки самооцінки розглядаються як важливі показники, що характеризують різні аспекти ефективного лідерства: досягнення успіху, вміння сформувати ефективну команду, здатність приймати компетентні рішення, прагнення до постійного підвищення свого інтелектуального та емоційного рівня, креативність, висока комунікативна компетентність і впевненість у своїх силах (Goleman, 1998).

Взаємозв'язок основних напрямків самооцінки з управлінською діяльністю подано на рис. 2.5.

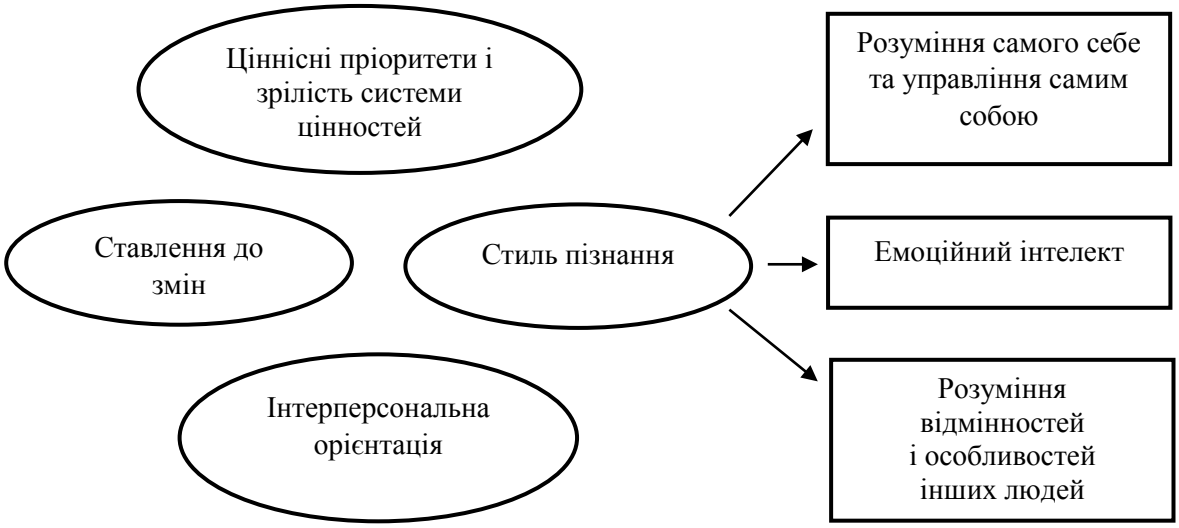


Рис. 2.5. *Взаємозв'язок основних напрямків самооцінки з управлінською діяльністю*

Глибокий аналіз різних аспектів самооцінки проводиться з допомогою спеціальних опитувальників і тестів. Однак необхідно мати на увазі, що з людською поведінкою пов'язаний цікавий парадокс: ми можемо пізнати інших за умови, що зможемо пізнати себе, пізнати себе можна тільки тоді, коли пізнаєш інших. Наше вміння взаємодіяти з іншими залежить від нашої здатності порівнювати їх із собою. П. Гарріс (P. Harris, 1981) пише про це так: «Усі наші знання про себе приходять до нас ззовні та інтерпретуються у світлі накопиченого нами до цього моменту досвіду. Всі наші знання про інших з'являються тільки шляхом аналогії з нашою власною системою поглядів і почуттів».

Питання для самоконтролю

1. Які види інтелекту ви знаєте?
2. У чому суть поняття «емоційний інтелект»?
3. Які основні групи емоцій ви знаєте? Як вони проявляються?
4. Як впливає емоційний стан лідера на психологічний клімат організації?
5. Які компоненти включає емоційний інтелект і в чому їх суть?
6. Які навички формує емоційний інтелект?
7. Опишіть основні шляхи розвитку емоційного інтелекту.
8. У чому суть поняття «самооцінка»?
9. Назвіть основні аспекти оцінки свідомої Я-концепції людини.
10. Які джерела віри людей у самоефективність ви знаєте? Назвіть їх.
11. Які процеси регулює самоефективність?

12. Які ефекти створює слабо виражене почуття самоефективності?

13. Які ефекти створює сильно виражене почуття самоефективності?

14. Чому самооцінка може перешкоджати особистому розвитку?

15. Що таке концепція межі чутливості?

16. Що повинен зробити індивід, щоб уникнути перевищення межі чутливості?

17. Які індивідуальні особливості людини підлягають самооцінці?

2.2.4. Управління особистісним стресом

Природа стресу

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

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

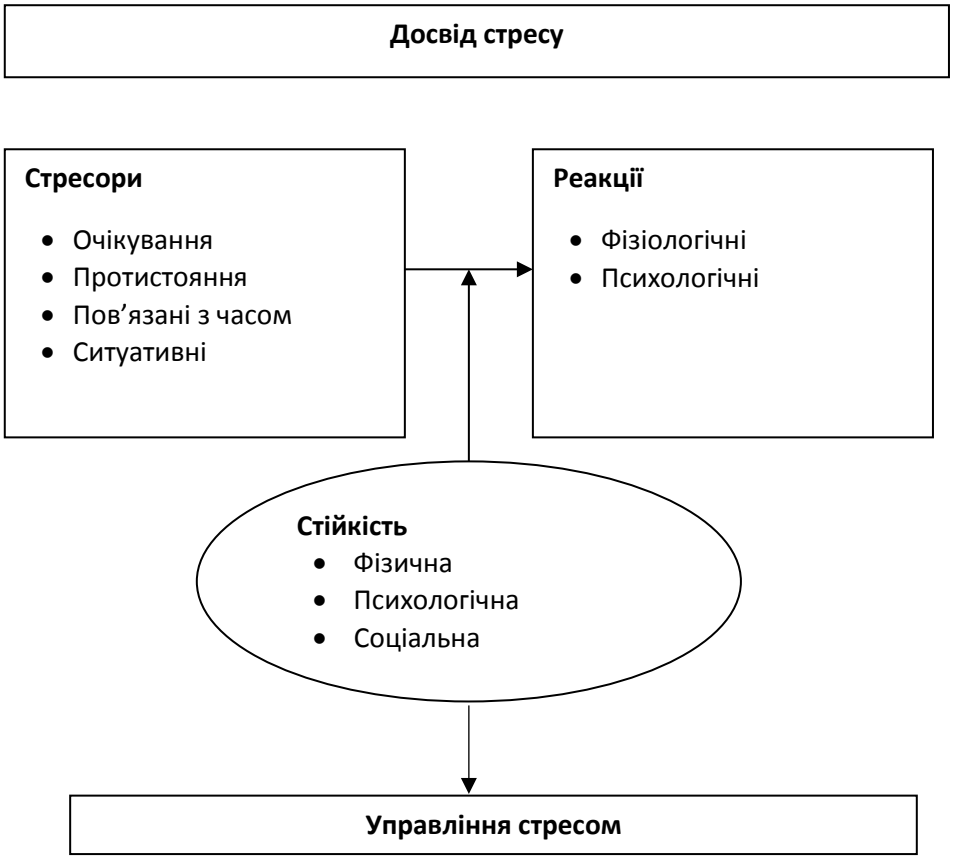
Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією «силового поля» Курта Левіна (K. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулівними (підтримувальними) й такими, що протидіють (стримувальними) силами. Стимулівні сили (наприклад, дії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

Згідно з теорією Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушенно, відбувається зміна поведінки й виникає стрес [21].

Модель стресу зображено на рис. 2.6.

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

Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися як у самому індивіді, так і поза ним. **Стресори** являють собою стимули, що викликають у індивіда фізіологічні або психологічні реакції. В табл. 2.19 наведено чотири головних типи стресорів: очікування, протистояння, пов'язані з часом і ситуативні.



	Активні стратегії	**Попереджувальні стратегії**	**Реактивні стратегії**
Мета	Усунення стресів	Розробка стратегій стійкості	Освоєння тимчасових механізмів реагування
Ефект	Постійний	Тривалий	Нетривалий
Підхід	Активний	Профілактичний	Реактивний
Необхідний час	Тривалий	Середній	Негайно

Рис. 2.6. *Модель стресу*

Таблиця 2.19

Основні джерела стресу

Типи стресів	Джерела стресу
Стресори очікування	• Очікування неприємностей • Страх
Стресори протистояння	• Рольові конфлікти • Проблемні конфлікти • Конфлікти взаємодії (міжособистісні)
Стресори, пов’язані з часом	• Перевантаження на роботі • Брак можливості контролю часу
Ситуативні стресори	• Несприятливі умови роботи • Організаційні зміни

Стресори очікування являють собою тривожне очікування чогось невідомого, невизначеного або небажаного, що може відбутися в майбутньому. Джерелами стресу, пов'язаного з очікуваннями, є очікування неприємностей і страху (страх організаційних змін, страх втратити роботу, загрози суворих покарань, страх публічного провалу або ганьби, тривога осіб середнього віку, пов'язана з їх старінням і поступовою втратою розумових та інших здібностей тощо).

Основними стратегіями усунення стресорів очікування є:

• Зміна пріоритетів.

• Постановка короткострокових цілей і короткострокове планування.

• Використання стратегії малих перемог.

Стресори протистояння виникають у ході міжособистісних відносин і породжуються трьома видами конфліктів: рольовими, проблемними і конфліктами взаємодії. Рольовий конфлікт ґрунтується на відмінностях між співробітниками, які займаються спільною діяльністю, але володіють різними пріоритетами через відмінності їхнього статусу. Кращим виходом із подібних ситуацій є втручання керівництва. **Проблемний конфлікт** – це особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох стилів роботи під час розв’язання якої-небудь проблеми**. Конфлікт узаємодії** також являє собою особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох типів особистостей, що відчувають неприязнь одна до одної (взаємний антагонізм, ворожнеча, недовіра, бурхливі емоційні реакції). Стресори протистояння лежать в основі більшості організаційних порушень. Різні люди виявляють різну реакцію на стресори протистояння. Так, наприклад, у країнах з емоційною культурою (Іран, Мексика) на відміну від країн із нейтральною, стриманою культурою (Китай, Японія) існує тенденція до посилення ролі стресорів, пов'язаних із протистоянням.

Основними стратегіями усунення стресорів протистояння є:

• Співробітництво.

• Розвиток емоційного інтелекту.

Розвитку співробітництва сприяє використання концепції «емоційного рахунку в банку», розробленої Стівеном Кові (1989). Кові вважає, чим більше буде «внесок, депозит» індивіда в банк емоцій, тим міцніше й надійніше будуть його взаємини з іншими людьми, засновані на довірі та безпеці. І навпаки, «вилучення вкладу» призводить до погіршення взаємовідносин, до втрати почуття взаємної довіри й безпеки. «Внесками» є доброта, ввічливість, чесність і постійність. «Вилучення вкладів» – це порушення обіцянок, невміння вислухати, відсутність пояснень.

Одним із найефективніших способів усунення стресорів протистояння є розвиток емоційного інтелекту – самосвідомості, самоконтролю, самомотивації, емпатії, комунікативної компетентності. Завдяки цьому розвитку скорочується кількість стресів і конфліктів, підвищується рівень співпраці, встановлюються ефективніші міжособистісні відносини.

Часовий стресор – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже короткий час. Джерелом подібних стресів є перевантаження на роботі й брак можливості контролювати час. Тимчасовий стресор призводить до незадоволеності роботою, внутрішнього напруження, посилення почуття тривоги, підвищення частоти пульсу, підвищення рівня холестерину в крові тощо. Постійний тиск тимчасового стресора завдає величезної шкоди. Їх тимчасова поява, навпаки, може зіграти роль своєрідного стимулу до підвищення трудової активності. Стресори часу по-різному сприймаються у різних національних культурах.

Основними стратегіями усунення стресорів часу є:

• Управління часом.

• Делегування завдань і повноважень.

Управління часом потребує наявності двох основних сукупних навичок: уміння ефективно використовувати робочий час з урахуванням довгострокової перспективи; вміння раціонально використовувати робочий час протягом дня.

Основними прийомами й методами **ефективного використання робочого часу є:**

• Планування робочого часу (місяць, тиждень, рік) з використанням календарів і щоденників.

• Уміння сказати «ні» в ситуації цейтноту (брак часу).

• Використання методу АБВ – аналізу і принципу Паретто.

Метод АБВ – аналіз, принцип Паретто та делегування розглянемо під час вивчення теми «Делегування завдань і повноважень».

Розумне управління часом передбачає виконання більшого обсягу роботи за рахунок скорочення втрат часу. Одним зі шляхів підвищення ефективності використання свого робочого часу є боротьба з власною нерозумністю. Нижче наводяться схеми, що характеризують нерозумність:

• Спочатку ми робимо те, що нам подобається, а потім те, що нам не подобається.

• Спочатку ми робимо те, що знаємо, як це зробити, а потім те, що не знаємо, як це робити.

• Спочатку ми робимо найлегше, а потім важке.

• Спочатку ми займаємося терміновими, а потім важливими справами.

• Спочатку ми робимо те, що сприяє досягненню особистих цілей і те, що політично нам вигідно.

• Ми переходимо від дрібних справ до великих.

• Ми виконуємо завдання в порядку їх надходження.

Ситуативні стресори – це певний тип стресорів, пов'язаний із зовнішніми обставинами або оточенням. Джерелом подібних стресів є несприятливі умови на роботі та організаційні зміни. Основною стратегією усунення ситуативних стресів є реорганізація роботи з використанням моделі Джіна Хекмана (J. Hackman, 1975). Модель реорганізації роботи (збагачення праці) включає п'ять аспектів:

• Множинність навичок – можливість використання різних навичок під час виконання роботи.

• Завершеність завдання – можливість виконання завдання в повному обсязі аж до завершення.

• Значущість завдання – можливість побачити вплив роботи на інші види діяльності.

• Автономія – можливість вибору засобів та строків виконання роботи.

• Зворотний зв'язок – можливість отримання інформації про результати роботи по її завершенні.

У табл. 2.20 подано опис стратегій усунення ситуативних стресорів за допомогою реорганізації роботи [26].

Таблиця 2.20

Стратегії усунення ситуативних стресорів за допомогою реорганізації роботи за моделлю Джіна Хекмана

Аспект роботи	Стратегії
Множинність факторів	Комбінування завдань (збагачення праці)
Закінченість завдань	Створення робочих груп або команд для виконання завдань
Значущість завдань	Установлення позитивних взаємовідносин зі споживачами та аналіз їхньої задоволеності якістю товарів чи послуг
Автономія	Розширення можливості прийняття рішень шляхом наділення владою і делегування
Зворотний зв'язок	Створення каналів зворотного зв'язку (контроль якості, інформування співробітників про результати роботи, оцінка результатів роботи)

В табл. 2.21 подано стратегії, спрямовані на усунення стресорів

Таблиця 2.21

Стратегії усунения стресорів

Тип стресора	Стратегія усунення
Брак часу	• Ефективне управління часом • Раціональне управління часом • Делегування завдань і повноважень
Протистояння	• Співробітництво і створення команди • Розвиток емоційної компетенції
Ситуація	• Реорганізація праці
Очікування	• Переоцінка пріоритетів • Постановка мети • Стратегія «малих перемог»

Реакція на стрес

Реакція на стрес включає три стадії: тривога, опір, виснаження.

Тривожна стадія – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією. Особливо гострі стресори можуть викликати шок або сум'яття. На фізіологічному рівні відбувається мобілізація індивідуальних енергетичних резервів, що супроводжується частішанням серцевого ритму, підвищенням кров'яного тиску і зібраності. Якщо стресор діє короткочасно, ця реакція дозволяє відкоригувати роботу організму. Якщо ж дія стресора є тривалою, індивід переходить на стадію опору.

Стадія опору – це реакція на стрес, де домінуюча роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію. Основними типами захисних механізмів, характерних для більшості людей, є: агресія, регресія, репресія, догляд і фіксація. **Агресія** передбачає пряму атаку на стресора й може бути спрямована на самого себе, на інших людей і навіть на неживі предмети. **Регресія** виявляється в певному поведінковому патерні або реакції, що колись виправдала себе в подібній ситуації (наприклад, в дитинстві). **Репресія** припускає заперечення стресора, його забування чи переоцінку (скажімо, рішення про те, що даний стресор не такий і страшний). Догляд може набувати як психологічних, так і фізіологічних форм. Індивід свідомо йде у світ фантазій та ілюзій, намагається забути або втекти від стресової ситуації. **Фіксація** передбачає, що індивід продовжує реагувати на стресор однаково, незважаючи на ефективність цієї реакції. Якщо такі захисні механізми дозволяють індивіду знизити рівень внутрішньої напруги, то негативних наслідків стресу (високий

кров'яний тиск, тривога, розумові розлади) можна уникнути. Якщо дія стресора продовжуватиметься, може статися **виснаження**, яке тягне за собою паталогічні наслідки. Паталогічні наслідки можуть виявлятися на фізіологічному (серцево-судинні захворювання тощо), психологічному (важка депресія) та інтерперсональному рівні (припинення відносин). Особливо гостро реагують на стресори гіперчутливі люди, жінки, люди із заниженою самооцінкою та діти, яким бракує уваги.

Стратегії управління стресом

Відповідно до моделі стресу, управління стресом передбачає застосування таких стратегій:

• Активні стратегії, спрямовані на створення якісно нового робочого середовища, вільного від стресорів.

• Запобіжні (профілактичні) стратегії, спрямовані на розвиток стійкості до негативних наслідків стресів.

• Реактивні стратегії, спрямовані на негайне усунення негативних наслідків стресу, що вже відбувся

• Стратегії розвитку стійкості до стресів.

Стратегії розвитку стійкості до стресів подано в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Стратегії розвитку стійкості до стресів

Тип стійкості	Стратегії
Фізіологічна стійкість	• Підтримання серцево-судинної системи в нормальному стані • Дотримання дієти
Психологічна стійкість	• Збалансований стиль життя (фізична активність, духовне життя, сімейне життя, соціальна активність, інтелектуальна діяльність, трудова активність, культурна активність) • Стійкість (самоконтроль, відповідальність, залучення до роботи, сприйняття змін як можливості набути нових знань і нового досвіду) • Розвиток емоційного інтелекту • Стратегії малих перемог • Стратегії глибокої релаксації
Соціальна стійкість	• Розвиток навичок міжособистісної комунікації • Наставництво, консультування, підтримувальні комунікації та взаємини • Робота в команді

Питання для самоконтролю

1. У чому суть і природа стресу?
2. Опишіть модель стресу.
3. Які типи стресорів ви знаєте і які їх джерела?
4. Які стратегії використовуються для усунення стресорів очікування, протистояння, пов'язаних із дефіцитом часу та ситуативних?
5. У чому відмінність понять «ефективне управління робочим часом» і «розумне управління робочим часом»?
6. Назвіть основні прийоми та методи ефективного використання робочого часу.
7. Наведіть приклади неправильного використання робочого часу.
8. Охарактеризуйте модель реорганізації роботи Хекмана.
9. Як люди реагують на стрес?
10. Які стратегії управління стресом ви знаєте?
11. Назвіть типи стійкості до стресів.
12. Які стратегії розвитку стійкості до стресів ви знаєте?

РЕЗЮМЕ

1. Важливим аспектом індивідуальних відмінностей є когнітивний стиль, тобто домінуючий спосіб мислення індивіда – лівопівкульна (пізнавальна) або правопівкульна (емоційна) форма мислення.

2. Концепція цілісного мозку Неда Германна, що описує індивідуальні переваги правопівкульного, лівопівкульного, концептуального та емпіричного мислення, дає можливість визначити індивідуальні стилі мислення, що впливають на комунікацію, поведінку й лідерство (логічне, аналітичне; організоване і деталізоване; емоційне і почуттєве; інтегрувальне і творче).

3. Теорія стилів пізнання і циклів навчання Давида Колба виділяє чотири стилі пізнання – дивергентний, асиміляційний, конвергентний та акомодаційний. Навчальний цикл має чотири типи навчання – конкретний досвід, рефлексивне спостереження, абстрактна концептуалізація, активне експериментування.

4. Основними компонентами ментальної моделі індивіда як концепції людини щодо специфічних систем, що існують у світі, є припущення і сприйняття. Люди мають різні припущення та унікальну систему сприйняття. Жодна людина не сприймає світ як об'єктивну реальність.

5. На формування сприйняття впливають особистісні характеристики, об'єкти сприйняття і ситуативні чинники. Основними помилками сприйняття є проектування, стереотипування, ефект ореолу та атрибуція (приписування).

6. Основними аспектами розвитку мислення лідера є незалежність мислення, відкритість свідомості, системне мислення та вдосконалення власної особистості.

7. Концепція вертикального лідерства передбачає постійну трансформацію способу мислення, сприйняття й осмислення об'єктивної реальності.

8. Основним завданням вертикального лідерства є розвиток інтелектуального, емоційного та соціального потенціалу лідера. Основним завданням горизонтального лідерства є розвиток компетенцій (технічних навичок, навичок міжособистісного спілкування і концептуальних навичок). Свідоме лідерство, ґрунтується на здатності індивіда об'єктивно відтворити дійсність у мисленні, потребує комбінації вертикального і горизонтального лідерства.

9. Високий рівень інтелектуального розвитку людини не завжди є запорукою успішної самореалізації. Дослідження показали, що за успіх у житті кожної окремо взятої людини відповідає рівень емоційного інтелекту.

10. Для розуміння сутності емоційного інтелекту необхідно знати стилі мислення (пізнавальний та емоційний), види інтелекту (просторовий, тілесно-кінетичний, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, міжособистісний, внутрішньоособистісний), а також спектр почуттів і

відчуттів (емоції), які відчуває людина (радість, здивування, страх, смуток, злість, відраза).

11. Емоційний інтелект (EQ) – це сукупність емоційних умінь, здібностей і компетенцій, які впливають на здатність людини успішно реагувати на вимоги та вплив навколишнього середовища. Дослідження показали, що ефективність діяльності лідера на 80 % залежить від його EQ й лише на 20 % – від IQ.

12. Емоційний інтелект має п'ять аспектів (самоаналіз, самоконтроль, самомотивація, емпатія, соціальні навички) і сприяє формуванню трьох навичок (здатність активно слухати, розуміти невербальну комунікацію та адаптуватися до широкого спектра емоцій). Менеджери, які прагнуть стати лідерами, повинні підвищувати свій емоційний потенціал, тобто розвивати ті навички, які становлять їх EQ.

13. Основою розвитку емоційного інтелекту є самооцінка як життєво важливий компонент Я-концепції. Основними аспектами оцінки Я-концепції є особиста Я-концепція, соціальна Я-концепція та Я-ідеали.

14. Самооцінка тісно пов'язана із самоефективністю, джерелами віри в яку є досягнення високих результатів, соціальне моделювання, соціальне спонукання і зниження впливу відносних фізіологічних реакцій.

15. Віра людини в самоефективність регулює її функціонування через когнітивні, мотиваційні, афективні та селективні процеси. Слабовиражене/сильновиражене почуття самоефективності по-різному впливає на поведінку людини.

16. Основними напрямами подолання бар'єрів самопізнання є визначення межі чутливості й саморозкриття.

17. Основними ділянками самооцінки є особистісні цінності, установки (толерантність до невизначеності і локус контролю), потреби міжособистісного спілкування і стиль пізнання.

18. Управління особистісним стресом – одна з найважливіших навичок лідера. Знання природи, моделі стресу, стратегій подолання стресів і реакцій на стрес дозволить лідеру сформувати стійкість до стресів та ефективніше здійснювати керівництво організацією.

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самооцінки

Тест «Визначення стилю мислення»

Подані нижче групи характеристик пов'язані з чотирма квадрантами, що ототожнені з моделлю цілісного мозку Геррманна. Подумайте про те, як ви аналізуєте проблеми й приймаєте рішення. Потім подумайте, як ви виконуєте робочі або навчальні завдання та взаємодієте з оточуючими. Обведіть олівцем десять поданих нижче термінів, що найкраще описують ваш когнітивний стиль. Намагайтеся зберігати об'єктивність. Обрані вами терміни мають відображати ваші реальні якості, а не ті, які б ви хотіли мати. У цій вправі немає «правильних» або «неправильних» відповідей.

A	B	C	D
Аналітичний	Організований	Доброзичливий	Цілісний
Заснований на фактах	Планований	Сприйнятливий	Наділений уявою
Директивний	Контрольований	Сповнений ентузіазму	Інтуїтивний
Точний	Деталізований	Такий, що розуміє	Такий, що синтезує
Реалістичний	Консервативний	Експресивний	Допитливий
Інтелектуальний	Дисциплінований	Чуттєвий	Спонтанний
Об'єктивний	Практичний	Довірливий	Гнучкий
Свідомий	Старанний	Чуйний	Відкритий
Яскравий	Наполегливий	Пристрасний	Концептуальний
Чіткий	Ретельний	Гуманний	Авантюрний

Терміни, розташовані в колонці А, пов'язані з логічним, аналітичним мисленням (квадрант А); терміни в колонці В – з організованим і деталізованим мисленням (квадрант В); терміни в колонці С – з емоційним і чуттєвим мисленням (квадрант С); терміни у колонці D – з інтегрувальним і творчим мисленням (квадрант D). Чи потрапляють виділені вами терміни в одну колонку, чи вони розподілені більш рівномірно у чотирьох колонках? Якщо виділені терміни потрапляють в одну колонку, чи дивує вас це?

2. Аналіз ситуації «Новий бос»

Сем Нолан (Sam Nolan) клікнув мишкою, щоб пройти ще одне коло комп'ютерної гри «Солітер». Він провів більше години в кабінеті у себе вдома, не відповідаючи на прохання дружини, яка намагалася витягнути його

в кіно чи на суботнє шоу в нічний клуб. Цього разу пасьянс склався, і Сем відразу трохи заспокоївся. Він увесь час думав про справи на роботі, які йшли все гірше й гірше з кожним днем.

Нолан був керівником інформаційного відділу в Century Medical, великої компанії в Коннектикуті, що займається дистрибуцією медикаментів. Він прийшов у компанію чотири роки тому і вже багато чого зробив для впровадження нових технологій у корпоративні системи і процеси. Нолан очолював два дуже перспективних проекти. Один був призначений для відділу кадрів, інший – для відділу постачання. Хоча система закупівель через Інтернет була введена всього чотири місяці тому, за попередніми підрахунками, вона давала економити $2 мільйони на рік за рахунок значного скорочення термінів розміщення та виконання замовлень. Менеджери із закупівель мали більше вільного часу й могли витрачати його на пошук найвигідніших постачальників та переговори з ними.

Нолан з сумом згадував свої довгі бесіди з працівниками: знову й знову він переконував їх у тому, що нова технологія не лише забезпечить значну економію коштів, але й підтримає роботу в командах та вільний обмін інформацією, а це дозволить персоналу зосередити увагу безпосередньо на виконанні завдань. Він з посмішкою згадав шістдесятирічну Етель Мур (Ethel Moore), яка більше тридцяти років працювала у відділі кадрів. Вона злякалася, коли Нолан став уперше розповідати їй, як користуватися встановленою в компанії внутрішньою комп'ютерною системою. Нині Етель була однією з його прихильниць. Саме вона запропонувала використовувати комп'ютерну мережу для розміщення оголошень про вакансії. Удвох вони сформували команду, яка мала розробити й запровадити комп'ютеризовану систему для внутрішнього добору персоналу з числа працівників Century Medical. Коли Нолан запропонував ідею своєму босові, віце-президенту Сандрі Айві (Sandra Ivey), яка з ентузіазмом її схвалила. Через два тижні нова команда вже працювала над проектом.

Усе змінилося, коли Айві отримала більш високе призначення і переїхала до Нью-Йорка. Змінив її Том Карр (Carr). Він, здавалося, не виявляв особливої цікавості до проекту. Вже під час першої зустрічі Карр чесно зауважив, що, на його думку, впровадження нової системи буде лише марним витрачанням часу і грошей. Він одразу ж спростував доводи членів команди, які доводили, що система вдосконалює внутрішній добір персоналу і дасть можливість заощадити мільйони доларів на навчанні працівників. «Нехай все залишиться по-старому, – заявив Карр. – Робота з персоналом потребує особистого спілкування. Безпосередня розмова з людиною дасть вам більше, ніж спілкування з комп'ютером. Що ж стосується внутрішнього добору персоналу, то немає необхідності проводити детальні опитування співробітників. І так вже все відомо, тому що вони працюють у компанії». Було очевидно, що Карр просто не розумів, як використовуватиметься нова технологія. Його розлютили слова Етель Мур, коли вона назвала систему добору персоналу «комп'ютеризованою». Він зізнався, що не вважає за

потрібне ознайомитися з інтранетом (внутрішньою комп'ютерною мережею), тому що ця «модна новинка» буде забута через рік чи навіть раніше. Етель так і не зуміла передати новому віце-президенту свій ентузіазм. «Технологією повинен займатися інформаційний відділ, – наполягав на своєму Карр. – Моя робота – це люди, й ваша теж». Він завершив збори незграбним жартом, сказавши, що було б добре замкнути команду в окремому кабінеті, аби вона даремно не витрачала гроші й не заважала нікому працювати.

Тепер, сидячи в своєму домашньому кабінеті, Нолан з сумом дійшов висновку, що проект завалиться. Райдужні плани учасників команди виявилися марними. «Дійсно, Карр такий упертий і обмежений тип, або ж він просто вважає, що відділ кадрів повинен працювати безпосередньо з людьми, не вдаючись до використання високих комп'ютерних технологій?» – запитав себе Сем.

Джерело: заснована на Carol Hildebrand, "New Boss Blues", CIO Enterprise, Section 2 (November 15, 1998): 53-58; and Megan Santosus, "Advanced Micro Devices' Web-Based Purchasing System", CIO Section 1 (May 15, 1998), 84. Оригінальна версія цієї історії з'явилась у Richard L. Daft, Organization Theory and design, 7th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2001), 270–271.

Питання

1. Опишіть дві різні ментальні моделі, подані в цьому уривку.
2. Які припущення та особливості сприйняття формують ментальність Сема Нолана і Тома Карра?
3. Може, Тому Карру переключитися на нову ментальну модель? Якби ви опинилися на місці Сема Нолана, що б ви зробили?

РОЗДІЛ 3. МІЖОСОБИСТІСНІ І ГРУПОВІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

ТЕМА 3.1. МІЖОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

План вивчення теми

3.3.1. Лідер і послідовники.
3.3.2. Мотивування діяльності персоналу.
3.3.3. Підтримувальні комунікації, наставництво і консультування.
3.3.4. Стратегія переговорів.

Після вивчення теми студенти повинні:

- ідентифікувати стилі поведінки і типи підлеглих;
- описати навички, якими мають володіти ефективні підлеглі;
- виявити джерела влади підлеглих;
- описати процес зворотного зв'язку як інструмент розвитку підлеглих;
- описати модель мотивації підлеглих;
- описати теорії мотивації;
- уміти діагностувати проблеми незадовільної роботи підлеглих;
- володіти інструментами формування мотивації робочої сили;
- зрозуміти роль керівника у процесі діяльності підлеглих;
- навчитися користуватися стратегіями коригування поведінки підлеглих;
- опанувати навички підтримування комунікацій, наставництва і консультування;
- навчитися використовувати найбільш ефективні стратегії і тактики проведення проведення переговорів

3.1.1. Лідер і послідовники

«Ви не станете лідером, якщо спочатку самі
не навчитеся йти за кимось і бути веденим»
(Тіоріо).

Чому люди стають лідерами? Ніхто не в змозі стати лідером доти, доки не знайде послідовників.

Уоренн Бланк (W. Blank, 1995), автор книги «Дев'ять природних законів лідерства», зазначає: «Послідовники – це той елемент, який лежить в основі лідерства, наявність якого всім і в усіх ситуаціях дає право вважатися

лідером... Послідовники – це союзники, які є обов'язковим зворотним боком медалі, званої лідерством» [31, с. 10].

Твердження про те, що суть лідерства – це послідовники, – стало трюїзмом. При цьому очевидним є те, що в організації існує значно більше послідовників, ніж лідерів, а переважна кількість лідерів водночас є і послідовниками (наприклад, менеджери середньої та низової ланки організації). Однак, попри все, історично дослідження лідерства були сфокусовані саме на лідерах. Як зазначає Д. Коллінсон (D. *Collinson,* 2005), дослідження концентрувалися на лідерах, ніби вони повністю відокремлені від послідовників. Останнім часом все частіше дослідники доходять висновку, що наявність взірцевих (S. *Kelly,* 1992), відважних (J. *Chaleff,* 2003) послідовників-партнерів (E. *Potter, W. Rosenbach, T. Pittman,* 2001) та яскравих прихильників (J. *Kellerman,* 2009) – вирішальна умова успішної діяльності організації.

Роль підлеглих

Чому спостерігається тенденція до зростання ролі послідовників в організації? По-перше, бурхливий розвиток інформаційних технологій викликав різкі зміни у робочих процесах, внаслідок чого значна частка влади перейшла від лідерів до послідовників Джеймс Бернс (J. *Burns,* 2008). Завдяки Інтернету лідери перестали бути ексклюзивними джерелами інформації, тому у них немає підстав очікувати, що за ними сліпо підуть ті, хто добре поінформований і здатний критично мислити. Традиційна ієрархія, що розділяє лідерів і послідовників, спричинила організаційні зміни у зв’язку з розширенням соціальних мереж та зростанням повноважень співробітників завдяки спрощенню їх допуску до інформації.

По-друге, стрімкі зміни зовнішнього середовища, його невизначеність, складність і неоднозначність призводять до зростання рівня складності завдань, з якими один лідер впоратися не в змозі. Вирішення завдань, що стоять перед сучасними організаціями, вимагає комплексного підходу. Ефективна взаємодія лідера і послідовників здатна забезпечити такий підхід.

По-третє, оскільки лідерство являє собою сферу взаємодії «лідер-послідовник», то ролі лідера і підлеглого є головними у процесі організаційної діяльності (див. рис. 3.1).

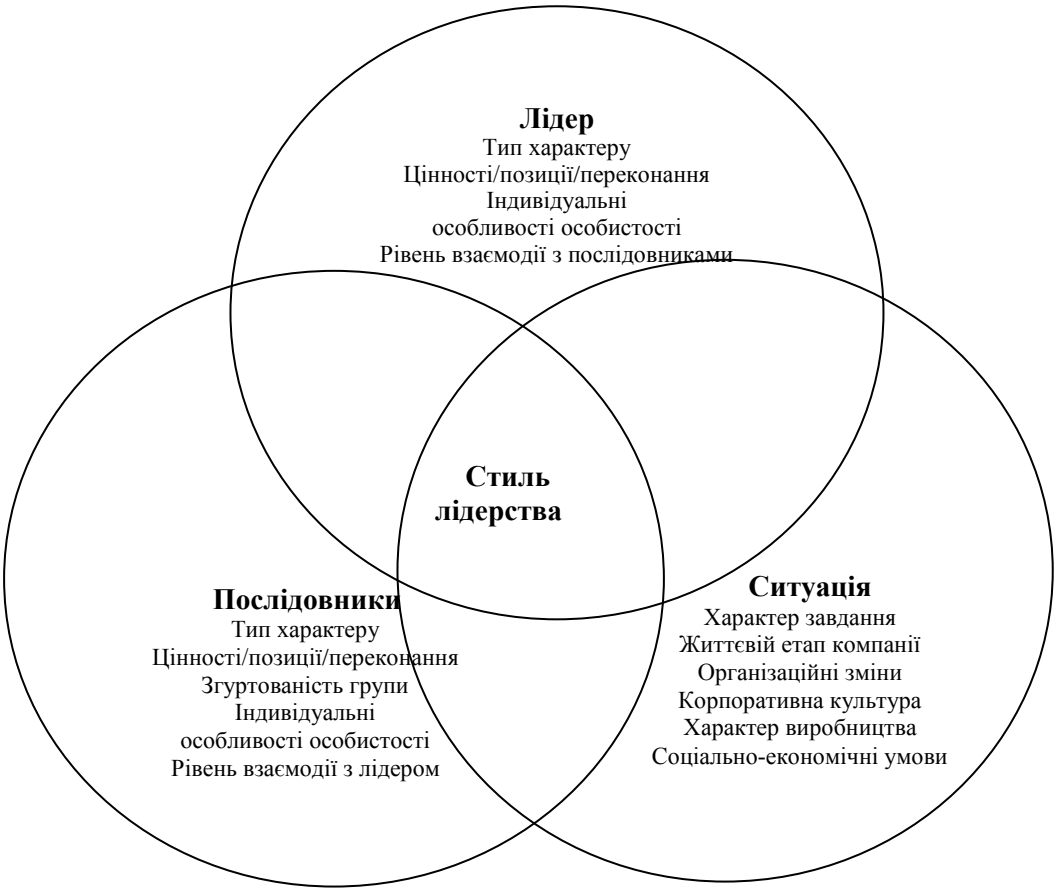


Рис. 3.1. *Сфера лідерства*

Характер взаємодії «лідер-підлеглий» залежить від рівня влади лідера (див. рис. 3.2) та послідовників, стилю лідерства (див. рис. 3.3),

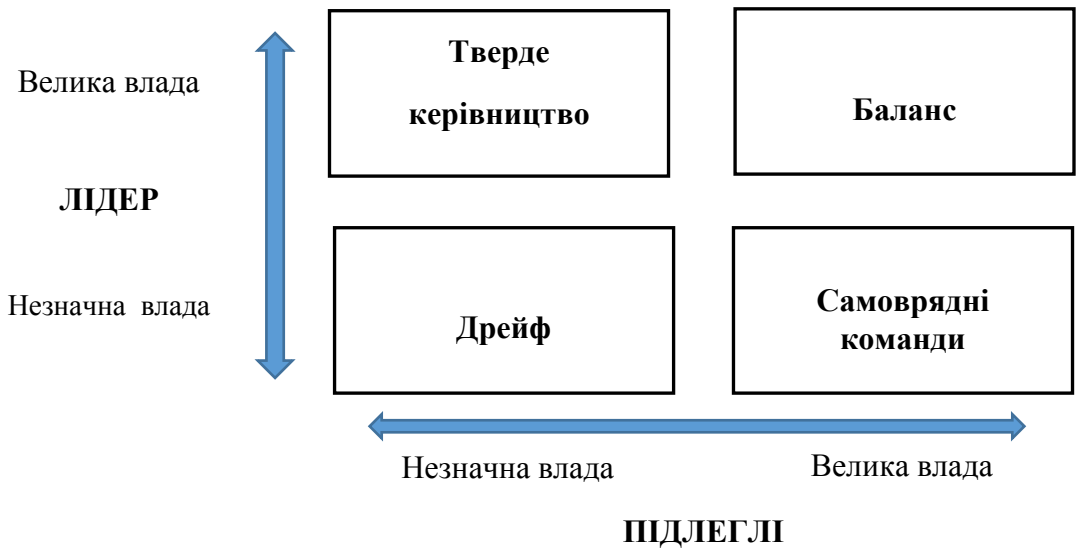


Рис. 3.2. *Взаємодія в системі «лідер-підлеглий» залежно від рівня влади*

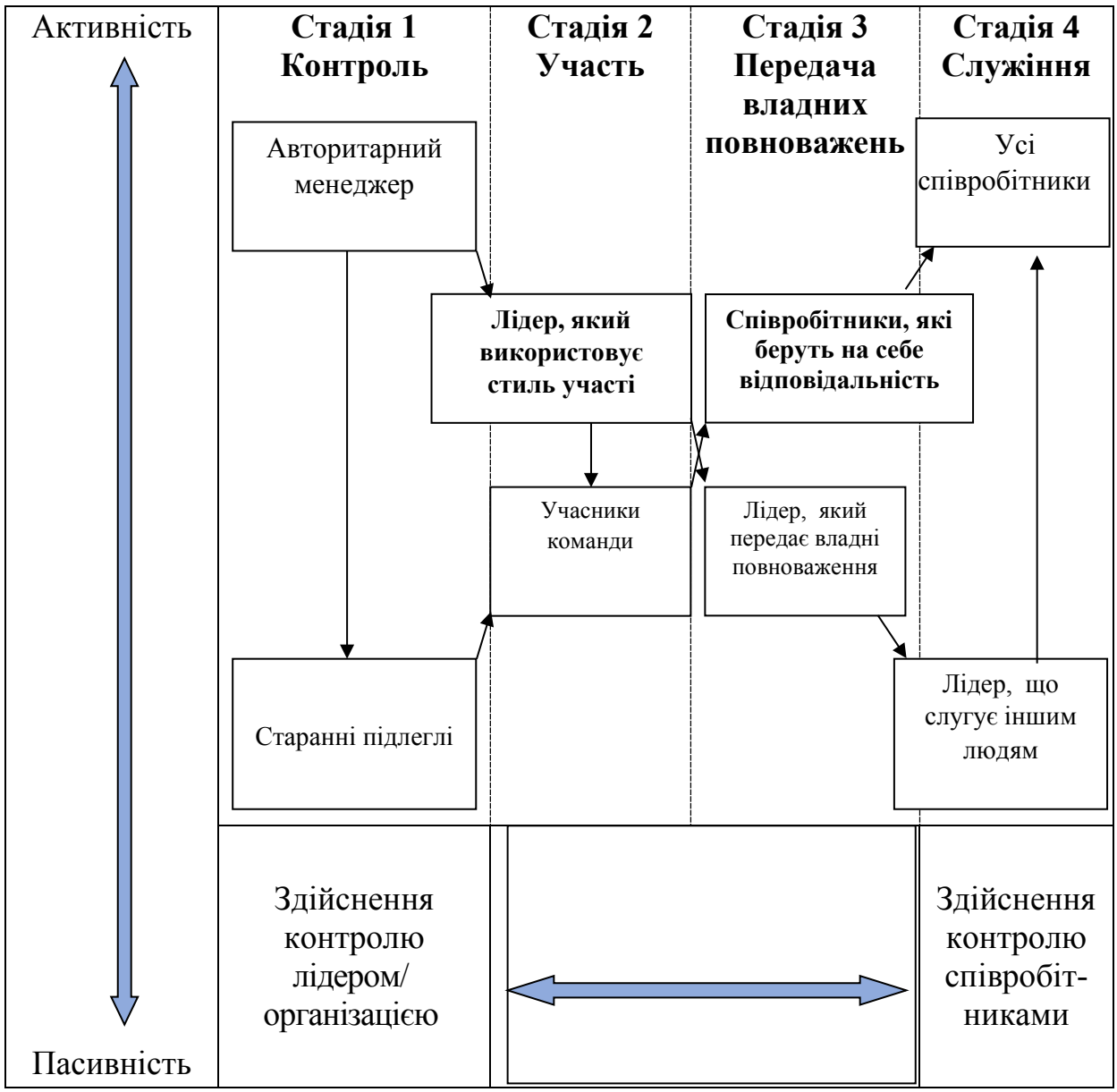


Рис. 3.3. *Континуум взаємодії в системі «лідер – підлеглі» залежно від стилю лідерства*

У процесі взаємодії в системі «лідер-підлеглі» обидві сторони чинять вплив одна на одну. Підлеглі здатні як підвищити, так і знизити ефективність лідера.

По-четверте, підлеглі забезпечують підтримку лідеру.

У будь-якій організації завдяки взаємному впливу і взаємодії лідери здатні виховувати ефективних підлеглих, а підлеглі – ефективних лідерів.

Стилі поведінки підлеглих

Роберт Е. Келлі (R. *Kelley*, 1992) виявив дві характеристики, що визначають стиль поведінки підлеглих: ступінь критичного мислення (критичне мислення, некритичне мислення) і ступінь активності (активний підлеглий, пасивний підлеглий) [50].

Підлеглі з **критичним мисленням** здатні забезпечити ефективний зворотний зв'язок, вносити цінні пропозиції, впроваджувати інновації, впливати на поведінку інших людей. Підлеглі, які мають **некритичне мислення,** залежать від інших, виконують вказівки лідера, приймаючи їх без обговорення.

Активний підлеглий бере активну участь у діяльності організації, зокрема в процесах постановки та розв'язання проблем, виходячи за рамки приписних обов'язків. **Пасивний підлеглий** не виявляє ініціативи, не має критичного й незалежного мислення та прагне уникати будь-якої відповідальності.

На думку Р. Келлі, існує п'ять стилів поведінки підлеглих (рис. 3.4).

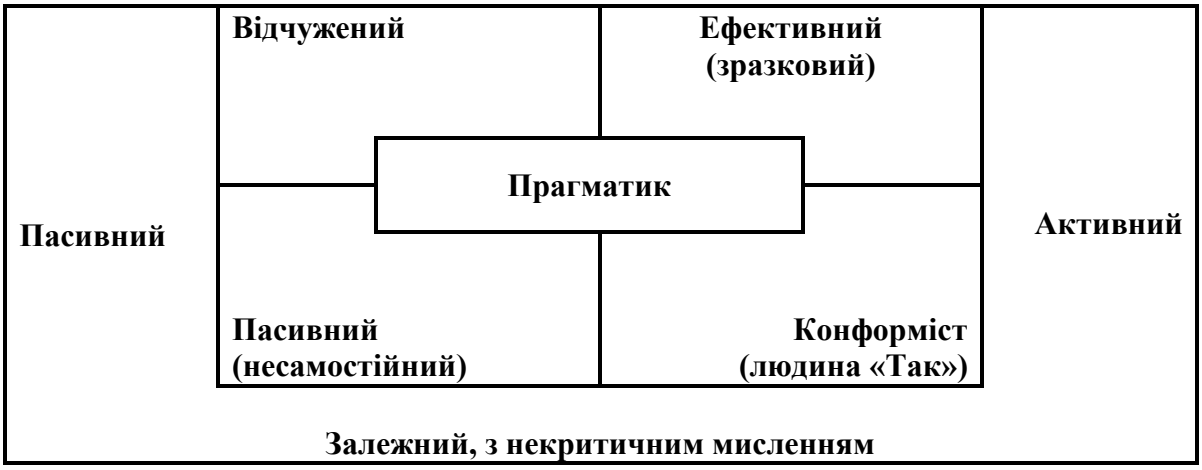


Рис. 3.4. *Стилі поведінки послідовників, за Р. Келлі*

- **Відчужений** – це пасивний підлеглий, здатний незалежно і критично мислити; індивідуаліст, який має здоровий скептицизм щодо організації; здібний, але цинічний.
- **Конформіст** – це пасивний підлеглий, який при тому здатний на незалежне й критичне мислення; повністю покладається на лідерів, прагнучи уникнути відповідальності; потребує постійного керівництва і контролю.
- **Пасивний** – це підлеглий, який не має незалежності і не вміє критично мислити; повністю покладається на лідерів, прагнучи уникнути відповідальності; потребує постійного керівництва і контролю.
- **Прагматик** – це підлеглий, який залежно від ситуації може проявляти відчуженість, пасивність, конформізм або ефективність. Підлеглі

цього типу використовують той стиль, який їм найбільш вигідний у конкретній ситуації та пов'язаний зі ступенем ризику.

• **Ефективний** – це підлеглий, який володіє незалежністю і критичністю мислення, бере активну участь у діяльності організації. Ефективні підлеглі роблять величезний внесок в успіх організації, не потребують жорсткого контролю та заражають своїм ентузіазмом оточення.

Щоб стати справжнім лідером, необхідно стати ефективним підлеглим. Ефективні підлеглі мають відповідати таким вимогам:

- Прагнення взяти на себе відповідальність.
- Прагнення служити іншим людям.
- Прагнення до справедливості.
- Прагнення брати участь у змінах.
- Вміння у потрібний момент покинути організацію.

Розвиток особистого потенціалу

Підлеглі мають такі ж індивідуальні відмінності, що і лідери: риси характеру, цінності, установки, стилі мислення, стилі пізнання, емоційний інтелект. Щоб стати ефективними підлеглими, вони повинні постійно розвивати свій особистий потенціал. Дотримання рекомендацій С. Кові, викладених у його книзі «Сім навичок високоефективних людей» (1989), буде сприяти, по-перше, індивідуальному розвитку як фундаменту незалежності і, по-друге, розвитку конструктивних взаємин як фундаменту взаємозалежності (табл. 3.1) [17].

Таблиця 3.1

Сім звичок ефективних підлеглих – потенційних лідерів згідно з С. Кові

Звички	Способи розвитку
Звички, що сприяють індивідуальному розвитку як фундаменту незалежності	
1. Займайте активну життєву позицію	Прояв ініціативи, здатність взяти на себе відповідальність, чесність
2. Подумки почніть з кінця	Здатність ставити й усвідомлювати цілі, шляхи їх досягнення, що дозволяє дотримуватись основоположних принципів та зберігати власні цінності
3. Визначте першочергові пріоритети	Здатність зосереджувати свою увагу на важливих завданнях
Звички, що сприяють розвитку конструктивних взаємин як фундаменту ефективної взаємозалежності	

4. Сприймайте себе та оточення як переможців	Здатність до об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей та успіху
5. Намагайтесь насамперед зрозуміти оточення, а потім докладіть усіх зусиль, щоб зрозуміли вас	Цей принцип є основою ефективної комунікації. Здатність розуміти інших, позбавитися упереджень, вникати у становище інших, проявляти чуйність та увагу
6. Зберігайте принцип синергії	Здатність узгоджувати дії під час спільного прийняття альтернативних рішень, цінувати відмінності й мати від того користь завдяки підсиленню позитивних аспектів та нейтралізації негативних
7. Зберігайте свіжість погляду	Здатність кожного разу сприймати фізичні, ментальні, духовні та соціальні аспекти, а також знаходити баланс у своєму житті

Джерела влади підлеглих

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

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

Джерелами посадової влади підлеглих є:

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

Нижче наведено рекомендації щодо здійснення впливу на лідера:

Намагайтеся стати цінним ресурсом для лідера

- Визначте потреби лідера.
- Ідіть вперед там, де лідер відступає.
- Розкажіть лідеру про себе.
- Запропонуйте себе в якості учасника команди.

Допоможіть вашому керівнику стати ефективним лідером

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

Сприймайте лідера

- Не ідеалізуйте образ лідера.

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

Налагоджуйте взаємовідносини

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

Зворотний зв'язок

Необхідною умовою ефективної взаємодії в системі «лідер-підлеглі» є встановлення і підтримання зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок – це одержання інформації про результати роботи підлеглих. Знання результатів допомагає і лідерам, і підлеглим виявити сильні й слабкі сторони та вжити відповідних заходів, спрямованих на поліпшення показників. Зворотний зв'язок має розглядатися як джерело розвитку професіоналізму підлеглих, а не як інструмент залякування. Процес зворотного зв'язку включає чотири етапи: спостереження, оцінка, наслідок і розвиток. Процес зворотного зв'язку представлено на рис. 3.5. На кожному етапі зворотного зв'язку лідери повинні інформувати підлеглих про свої спостереження, оцінки, наслідки та висновки, які потрібно зробити підлеглим.



Рис. 3.5. *Процес зворотного зв’язку*

Нижче наводяться рекомендації для лідера щодо встановлення ефективного зворотного зв'язку:

- Регулярно підтримуйте зворотний зв'язок.
- Розповідайте історії з корпоративного життя.
- Відзначайте позитивні моменти у діяльності підлеглого.
- Навчіть підлеглого сприймати зворотний зв'язок як можливість для розвитку.
- Навчайте співробітників навичкам самоврядування.

Спільноти підлеглих

Останнім часом посилюється тенденція до розвитку самоврядування на основі створення самокерованих команд. Ефективні керівники, усвідомлюючи складність, невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до його викликів, активно залучають підлеглих, що мають критичне мислення, до участі в управлінні. Делегування повноважень і наділення владою підлеглих стають ефективними інструментами адаптивного лідерства. Керівники разом з підлеглими поступово трансформують традиційні організації в ті, що навчаються, в основі яких лежать єдність, взаємозалежність та прагнення до набуття нових знань і досвіду. Групи ефективних підлеглих створюють фундамент для утворення спільнот.

Успішні спільноти мають такі характеристики:

- Приналежність до групи.
- Позитивна культура.
- Комунікація, в тому числі діалог.
- Турбота і довіра.
- Спільне керівництво.

Руйнуючи традиційні ієрархічні кордони, спільноти піднімають лідерів та їх підлеглих на більш високий рівень розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Чому люди стають лідерами?
2. Чому останнім часом зростає роль підлеглих?
3. Які фактори впливають на взаємодію в системі відносин «лідер-підлеглий»?
4. Які стилі поведінки підлеглих ви знаєте? Опишіть їх.
5. Якими навичками (звичками) індивідуального розвитку, згідно з концепцією С. Кові, повинен володіти ефективний підлеглий?

6. Якими навичками (звичками), що сприяють розвитку конструктивних взаємовідносин, згідно з концепцією С. Кові, повинен володіти ефективний підлеглий?

7. Які джерела влади і впливу підлеглих ви знаєте?

8. Яким чином можна впливати на лідера?

9. Які завдання має вирішувати зворотній зв'язок?

10. Опишіть процес зворотнього зв'язку в системі відносин «лідер-підлеглий».

11. Що являють собою спільноти підлеглих і в чому полягає їх роль?

3.1.2. Мотивування діяльності персоналу

Сутність поняття

Мотивація - це внутрішні й зовнішні сили, що впливають на людину, надаючи їй ентузіазму, змушуючи виявляти наполегливість та визначають напрями дій.

В основі мотивації лежать потреби людей. Модель мотивації через потреби наведено на рис. 3.6.

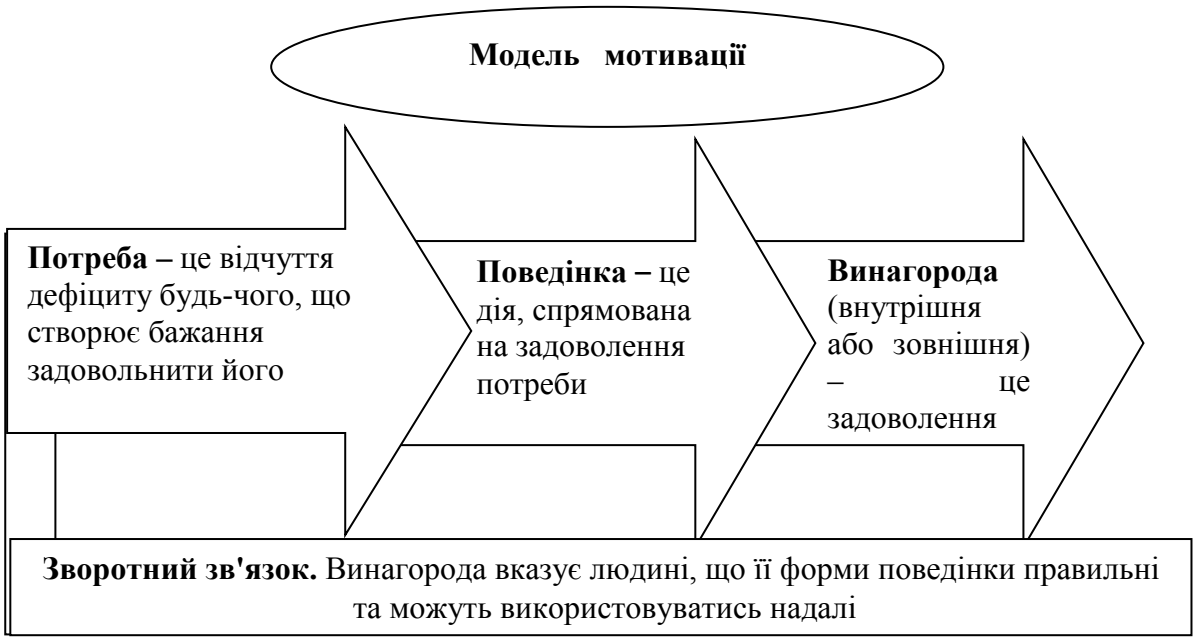


Рис. 3.6. *Модель мотивації через потреби*

Основними типами винагород є внутрішні та зовнішні винагороди.

Внутрішня винагорода – це задоволення, яке людина отримує у процесі виконання роботи (наприклад, цікава робота, почуття радості, гордості або впевненості у собі після успішного завершення складного завдання тощо).

Зовнішня винагорода – це заохочення, яке людина отримує від організації (наприклад, кар'єрне зростання, підвищення зарплати, премія тощо). Зовнішні винагороди можуть носити системний або індивідуальний характер (наприклад, заохочення всіх працівників за результатами роботи за рік чи заохочення конкретного працівника за результатами успішно виконаного складного завдання).

Традиційний менеджмент має тенденцію апелювати до базових потреб, пов'язаних із зовнішньою винагородою, лідерство – з потребами вищих рівнів, пов'язаних із внутрішньою винагородою (рис. 3.7).

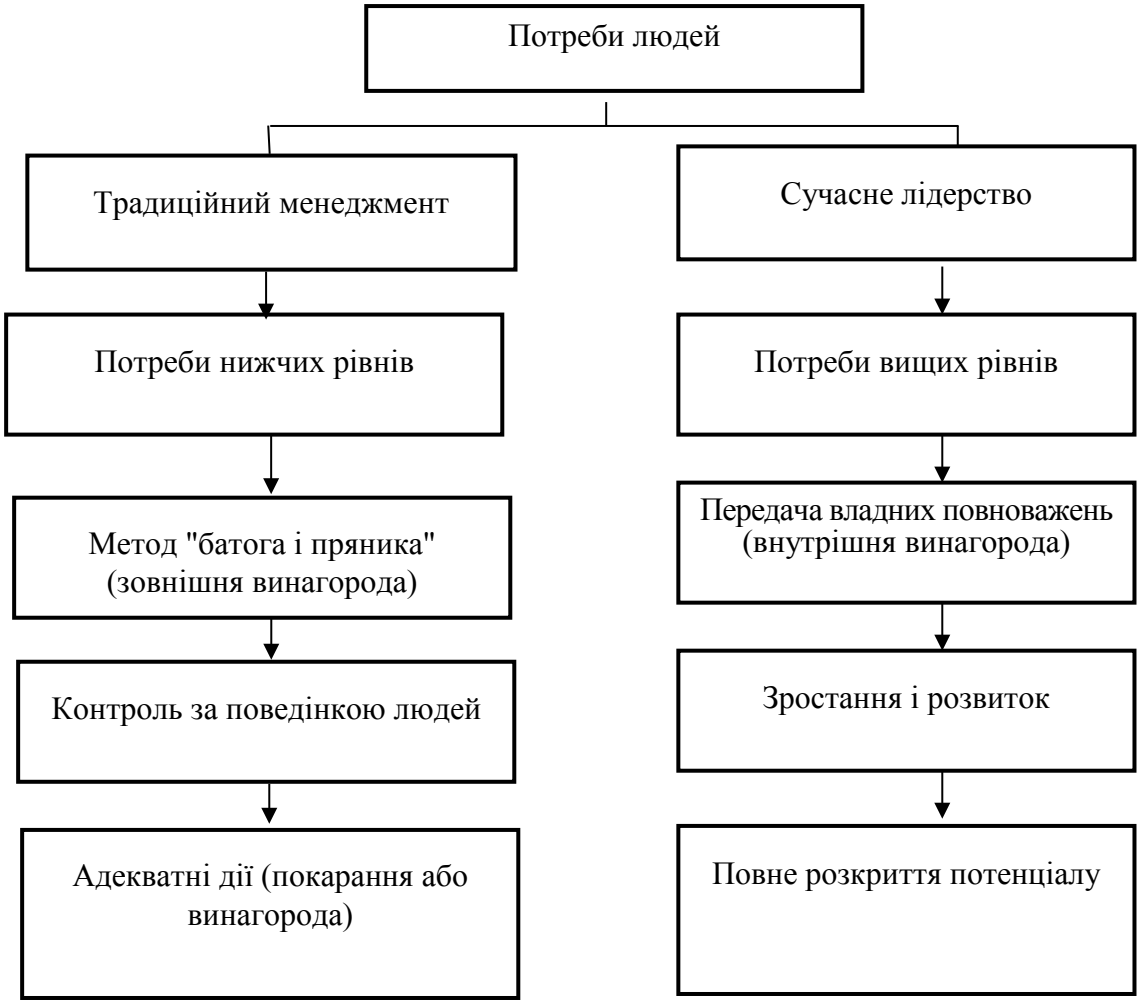


Рис. 3.7. *Потреби людей та методи мотивації*

Теорії мотивації

Теорії мотивації поділяються на дві групи: *змістовні теорії,* в основі яких лежать ідентифікація потреб людей, і *процесуальні теорії*, в основі яких лежить поводження людей.

До змістовних теорій мотивації відносяться:

• Ієрархія потреб Абрахама Маслоу (*Abraham Maslow*).

• Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга (*Frederick Herzberg*).

• Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда (*David McClelland*).

Теорія Маслоу стверджує, що люди мотивуються численними потребами, котрі мають ієрархічну структуру і задовольняються в певній послідовності (рис. 3.8).



Рис. 3.8. *Ієрархія потреб за А. Маслоу*

Згідно з двофакторною теорією Герцберга, дві окремі групи характеристик (гігієнічні фактори та мотиваційні фактори) визначають поводження людей на роботі. Гігієнічні фактори пов'язані з незадоволеністю роботою, мотиваційні - із задоволеністю роботою (рис. 3.9).

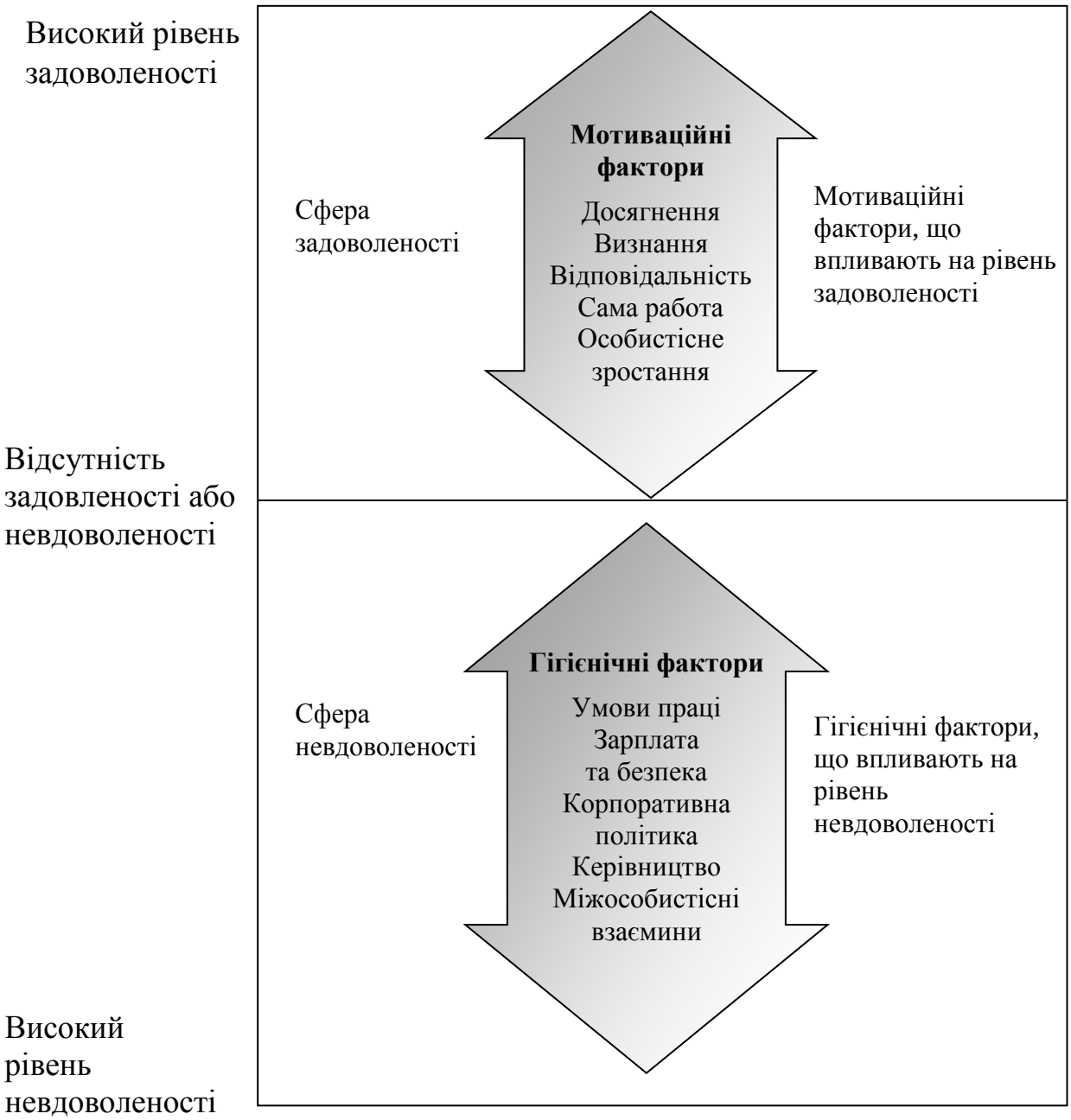


Рис. 3.9. *Двофакторна теорія потреб Герцберга*

Використовуючи висновки двофакторної теорії Герцберга, лідери спочатку мають усунути невдоволеність, тобто акцентувати увагу на гігієнічних факторах, а потім - на мотиваційних факторах, що сприяють задоволенню потреб вищого рівня та підвищення продуктивності.

У рамках **теорії набутих потреб** Девіда Мак-Клелланда розглядаються три групи потреб, які не є вродженими, але здобуваються людьми у процесі накопичення досвіду. До них відносяться:

- **Потреба в досягненнях (успіху)** - прагнення виконувати складні завдання, домогтися успіху і випередити інших людей.
- **Потреба у встановленні соціального зв'язку (спілкуванні)** - бажання налагодити близькі особистісні стосунки, уникнути конфліктів і зав'язати міцну дружбу.
- **Потреба у набутті влади** - прагнення впливати на інших людей, контролювати їхні вчинки, нести відповідальність за оточуючих та мати над ними владу.

Люди з великими потребами в досягненнях найчастіше стають підприємцями або новаторами. Особи, які відчувають сильні потреби у встановленні соціальних зв'язків, стають успішними "інтеграторами" (бренд-менеджерами, проектними менеджерами). Люди з потребою влади найчастіше стають топ-менеджерами.

Процесуальні теорії мотивації включають в себе:

- Теорію підкріплення.
- Теорію очікування.
- Теорію справедливості.

Теорія підкріплення обмежується розглядом взаємозв'язку між діяльністю та її результатами під час зміни або модифікації (коригування) поведінки підлеглих шляхом використання негайних винагород або покарань. ***Модифікація поведінки*** передбачає використання низки інструментів для зміни поведінки людини, розроблених у поведінкових науках для практичного використання. В основі модифікації поводження лежить ***закон підкріплення,*** згідно з яким форми поводження, які отримують позитивне підкріплення, мають тенденцію повторюватися, а якщо не отримують - тенденцію не повторюватися. ***Підкріплення*** можна визначити як фактор, що обумовлює повторення або усунення деяких форм поводження. Існує чотири способи модифікації або формування поводження:

- ***Позитивне підкріплення*** - це заохочення працівника за його поводження.
- ***Негативне підкріплення*** - це скасування покарань після покращення поводження співробітника. Іноді цей метод називають **навчанням уникнення покарань**. Прикладом негативного підкріплення можуть бути припинення критики підлеглого і зняття з нього дисциплінарних стягнень.
- ***Покарання*** - це накладення стягнень на працівника.
- ***Припинення*** - це позбавлення працівника винагород, тобто усунення підкріплення небажаного поводження.

Згідно з **теорією очікувань** Віктора Врума (*Victor Vroom*), мотивація залежить від індивідуальних очікувань, пов'язаних із можливістю виконати завдання й отримати винагороду. Вказана концепція описує індивідуальний

розумовий процес, що супроводжує роботу, метою якої є винагорода. Теорія очікувань описує взаємозв'язок між очікуваними витратами зусиль і результатами роботи (З-Р), між результатами роботи і винагородою (Р-В) і привабливості (валентності) винагород (В). Основні елементи теорії очікування представлено на рис. 3.10.



Рис. 3.10. *Основні елементи теорії очікування*

У рамках **теорії справедливості** стверджується, що мотиватором для людей є прагнення справедливих соціальних винагород, які вони очікують отримати за свою працю. Згідно з теорією справедливості, якщо людина бачить, що отримані нею компенсації відповідають одержуваним іншими людьми за ту ж роботу, вона переконується у справедливому й чесному ставленні до неї з боку лідера. В іншому випадку мотивація слабшає. Лідери повинні пам'ятати, що несправедливість здатна істотно послабити мотивацію співробітників і погіршити результати праці.

Знання теорій мотивації (потреб підлеглих та моделей їх поводження) дозволяє лідеру ефективно впливати на поведінку підлеглих і домагатися високих результатів роботи. Однак, як показує практика, результативність роботи підлеглих залежить не тільки від мотивації.

Діагностика
проблем незадовільної роботи

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

Оскільки основним завданням керівників є формування робочого середовища, яке забезпечувало б не тільки високий рівень мотивації, а й результативність, вони повинні вміти правильно діагностувати причини незадовільної роботи. У цьому допоможе наступна формула:

Результат виконання роботи	=	Кваліфікація (компетенція)	x	Мотивація (старанність, заповзяття)

де:

Кваліфікація	=	Здібності	x	Навчання	x	Ресурси
Мотивація	=	Бажання		x		Відповідальність

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

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

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

Отже, основними причинами низької компетенції можуть бути:

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

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

- **Пошук сховища у своїй колишній спеціальності.** Менеджер «розписується» у недостатній компетентності, якщо його реакція на ситуацію пов'язана не з його позицією керівника, а з його технічною спеціальністю. У своїй книзі «Менеджмент і Макіавеллі» Ентоні Джей (*Anthony Jay,* 1967) назвав такий тип керівника «Георг I» (король Англії, який, посівши на престол, залишився повністю зануреним у справи Ганновера, звідки він прийшов на англійський престол).
- **Акцент на минулих досягненнях.** Спроби оцінювати ситуацію з позиції минулих досягнень і застарілих стандартів.
- **Гіперболізація окремих аспектів ролі лідера.** Менеджери, що втратили свою кваліфікацію, мають тенденцію займати яскраво виражену оборонну позицію, підкреслюючи значущість одного з аспектів своєї ролі як керівника. Такі керівники мають тенденцію делегувати більшу частину своїх повноважень у зв’язку з відсутністю достатньої компетентності, а також схильністю до мікроменеджменту (окремі деталі роботи).

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

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

Модель діагностики проблем, пов'язаних із незадовільними результатами роботи підлеглих, наведено на рис. 3.11.

Модель діагностики результатів праці, представлена на рис. 3.11, являє собою інструмент, що дозволяє забезпечити системний підхід до аналізу й оцінки причин невдоволення як співробітників, так і менеджерів організації результатами роботи. Вихідна передумова моделі полягає в тому, що сприятливе трудове середовище допомагає отримати високі показники в роботи. Відповідно до моделі, послідовне дотримання процесів діагностики результатів роботи дозволить визначити справжню причину незадовільних результатів. Модель фокусує увагу на семи проблемах: 1) сприйняття результатів роботи співробітниками і менеджером; 2) забезпечення ресурсами, необхідними для успішного виконання завдання; 3) відповідність рівня професійної підготовки співробітника робочому завданню і необхідність додаткового навчання; 4) відповідність здібностей співробітника характеру робочого завдання; 5) відповідність цілей співробітника та очікуваних результатів з боку менеджера; 6) справедливість винагороди; 7) значимість (цінність) винагороди для співробітника.

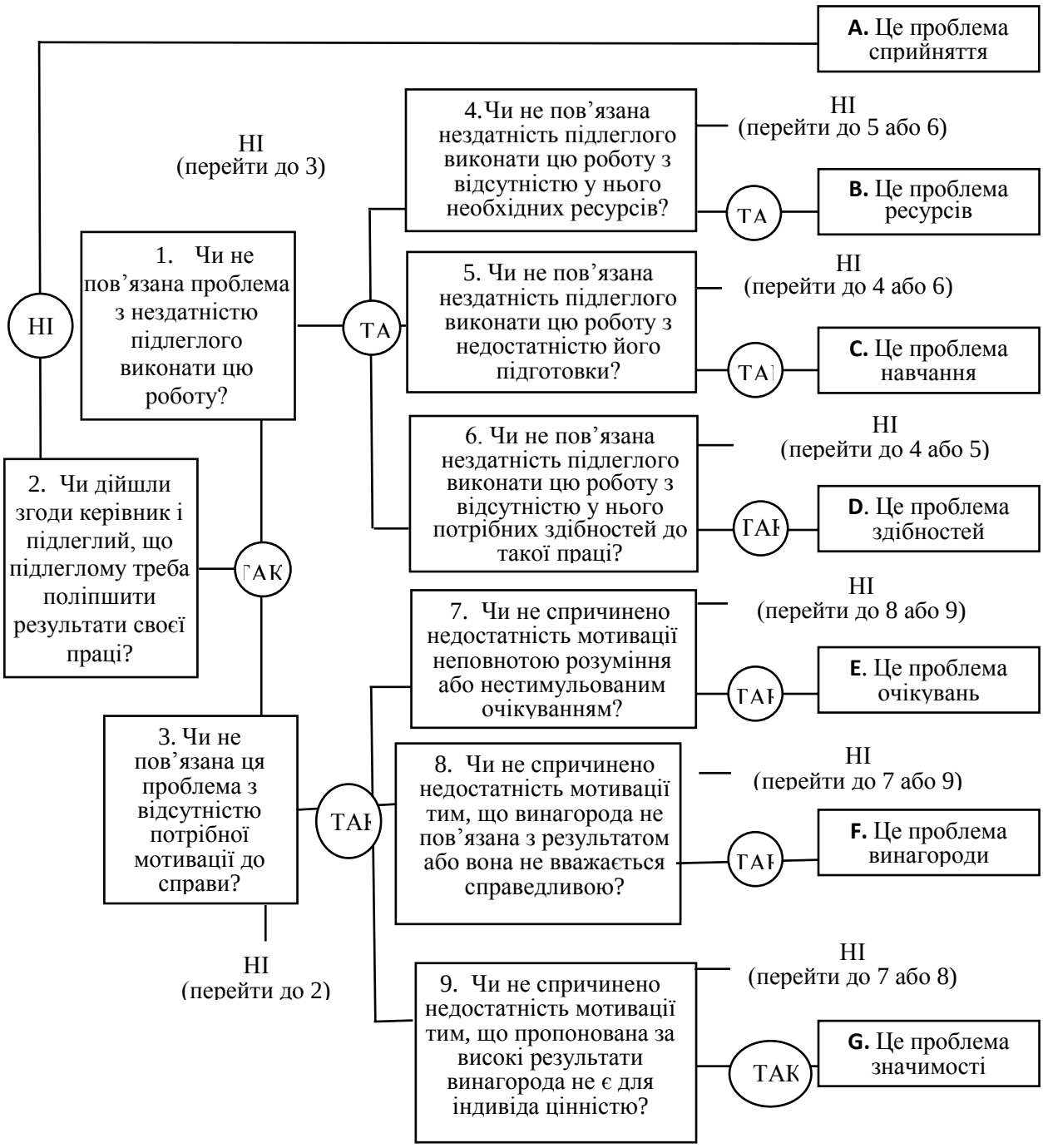


Рис. 3.11. *Модель діагностики проблем,пов'язаних з низькими результатами*

Джерело: Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента : пер. с англ. 5-е изд.– СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 450.

1. Проблема сприйняття. «Ви згодні з тим, що ваші результати нижчі від очікуваного рівня?» Проблема сприйняття полягає в тому, що менеджер і підлеглий по-різному оцінюють поточні результати діяльності останнього. Якщо ці розбіжності не будуть подолані, подальший діагностичний процес стане неможливим. Процес розв'язання проблеми ґрунтується на припущенні, що обидві сторони визнають наявність проблеми й зацікавлені в її якнайшвидшому врегулюванні. Якщо згоди не буде досягнуто, менеджеру

слід зосередитися на розв’язанні проблеми розбіжності сприйняття, для чого йому, можливо, доведеться роз'яснити працівникові, чого від нього чекають (проблема 5).

2. Проблема ресурсів. «Чи маєте ви всі необхідні ресурси для хорошого виконання роботи?» Здатність виконати роботу (компетенція) складається з трьох компонентів, які потрібно розглядати в тій послідовності, що вказана в даній моделі. У цьому випадку вдасться знизити гостроту захисної реакції підлеглого. Незадовільні результати можуть бути наслідком відсутності ресурсної підтримки. Ресурси - це матеріали і персонал, а також співпраця з іншими робочими групами.

3. Проблема навчання. «Чи не заважає досягненню вами хороших результатів недостатність підготовки?» Індивіду може бути доручено виконання роботи, яка вимагає більш високого рівня навичок або знань, ніж є у нього. Зазвичай така проблема вирішується шляхом організації додаткової підготовки або навчання.

4. Проблема здібностей. «Як ви відчуваєте, ця робота / призначення вам до снаги?» Ця проблема є найважчою з трьох компонентів компетенції. Якщо забезпечення працівника додатковими ресурсами і підвищення його кваліфікації не дають бажаного ефекту, менеджеру можуть знадобитися більш рішучі заходи, такі як зміна службових обов'язків, переведення на іншу посаду, звільнення працівника.

5. Проблема очікувань. «Яких результатів ви очікуєте на цій посаді? Які, на вашу думку, мої очікування?» Ця проблема може виникнути внаслідок поганих комунікацій з приводу цілей або умов праці. У деяких випадках встановлені цілі можуть помітно відрізнятися від бажаних. Іншими словами, працівник намагається досягти однієї мети, в той час як керівник бажає досягти іншої. Подібні ситуації трапляються в тих випадках, коли підлеглі не залучені до процесу встановлення цілей, стандартів і норм. Нереалістичні, нав'язані згори очікування також не сприяють посиленню мотивації.

6. Проблема винагороди. «Чи впевнені ви, що винагороди пов'язані з вашими результатами на цій посаді?» Якщо індивід у цьому не впевнений, то має бути встановлено зворотний зв'язок і підкріплення, обґрунтування «розбіжностей результатів» або причини недостатнього рівня результатів. Менеджеру варто поставити й таке питання: «Чи справедливо, на вашу думку, розподілено винагороди?» Це дасть йому можливість обговорити з підлеглими критерії справедливості.

7. Проблема значущості. «Наскільки привабливою ви вважаєте винагороду за результати?» Дієвість винагороди визначається її значимістю для індивіда. Часто заохочення, яке встановлюється за досягнення високих результатів, для конкретного індивіда не має високої цінності. Відповідно, менеджеру необхідно створити широкий спектр можливих заохочень і проявляти гнучкість, дозволивши підлеглим вибрати ту чи іншу їх форму.

Формування мотиваційного робочого середовища

Формування робочого середовища, спрямованого на посилення мотивації співробітників і розкриття їхнього потенціалу, сприяє підвищенню результативності діяльності організацій. Сучасні дослідження і досвід створення організаційних програм мотивування (*Steers, Porter, Bigley*, 1996) стверджують, що турбота про результати роботи і задоволеності співробітників можуть поєднуватися. Як показано на рис. 3.12, ефективні програми мотивування повинні зосереджуватись як на зростанні задоволеності співробітників, так і на зростанні продуктивності діяльності самої організації.

		Акцент на результатах	
		Слабкий	**Сильний**
Акцент на задоволеності	**Сильний**	**Потурання**	**Інтегрування**
	Слабкий	**Ігнорування**	**Тиск**

Рис. 3.12. *Зв'язок між задоволеністю та результатами работи*

На рис. 3.12 показані дві змінні - акцент на задоволеності (сильний-слабкий) і акцент на результатах роботи (сильний-слабкий). Комбінування цих змінних дозволяє виявити характер поводження керівника (ігнорування, потурання, інтегрування і тиск). Якщо керівник не приділяє уваги ні задоволеності співробітників, ні результатам їхньої роботи, то він проявляє **ігнорування.** Ігнорування означає відсутність контролю, що у майбутньому призведе до краху організації. Керівники, які приділяють підвищену увагу задоволеності співробітників та слабке результатам їхньої роботи, можуть здобути собі славу хороших людей, проте **стиль потурання** в управлінні негативно позначається на ефективності діяльності організації. Сильний акцент на результатах роботи і слабкий на задоволеності співробітників також не є ефективним, він призводить до **тиску** на співробітників. Стратегія **інтеграції** (сильний акцент як на задоволеності співробітників, так і на результатах їхньої роботи) сприяє формуванню позитивного робочого середовища та ефективному досягненню поставлених цілей.

Одним із інструментів формування мотиваційного робочого середовища є розробка й використання інтегрованої програми мотивування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інтегрована програма мотивування

Мотивація → Результати
1. Установити помірно складні цілі, які розуміють і приймають працівники. *Питання: «Чи розуміють і приймають підлеглі мої очікування в частині результатів?»* 2. Усунути особистісні та організаційні перешкоди, що заважають виконанню завдання. *Питання: «Чи відчувають підлеглі, що цілі є досяжними, а очікування здійсненними?»*
Результати → Наслідки
3. Використовувати систему заохочень та адекватні дисциплінарні засоби для виключення неприйнятного поводження і стимулювання досягнення результатів. *Питання: «Чи відчувають підлеглі, що високий рівень виконання робіт приводить до більшої винагороди, ніж низький або середній рівень виконання?»*
Наслідки → Задоволення
4. Забезпечувати чіткі зовнішні та внутрішні стимули. *Питання: «Чи відчувають підлеглі, що винагороди використовуються для заохочення високих результатів і належних зусиль?»* 5. Справедливо розподіляти винагороди. *Питання: «Чи відчувають підлеглі, що винагорода пов'язана з працею і її розподілено справедливо?»* 6. Забезпечити своєчасність винагороди і конкретний, точний і правдивий зв'язок за результатами виконання робіт. *Питання: «Чи отримуємо ми більшу частину винагороди настільки своєчасно, що це є частиною процесу зворотного зв'язку?»* *Питання: «Чи знають підлеглі місце своїх результатів у поточній ситуації і в довгостроковій перспективі?»*

Джерело: Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента : пер. с англ. - 5-е изд. – СПб.: Издательский дом «Нева». – 2004. – С. 409-410.

Інтегрована програма включає:

- Модель мотивації (мотивація → результати → наслідки (винагороди) → задоволеність).
- Вимоги, виконання яких дозволить забезпечити високу результативність роботи і задоволеність співробітників.
- Питання, відповіді на які дозволять сформувати мотиваційне середовище організації.

Ключовими уявленнями, що лежать в основі інтегрованої програми мотивування, є таке:

1. Спочатку працівники, як правило, мають високу мотивацію. Відповідно, недостатність мотивації зазвичай є реакцією, яка має бути

вивчена. Часто така реакція пов'язана з нерозумінням або завищеними очікуваннями.

2. Роль керівництва полягає у створенні підтримувального, орієнтованого на ефективне розв’язання проблем трудового середовища, основною цінністю якого є допомога, а не контроль.

3. Система винагород має заохочувати досягнення високих особистих результатів, які узгоджуються з цілями, що стоять перед керівництвом.

4. Стимулювання краще працює в умовах самоврядування.

5. Ставлення до людей має бути справедливим.

6. Люди заслуговують на своєчасний правдивий зворотний зв'язок щодо результатів виконання роботи.

Роль лідера у наданні допомоги підлеглим

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

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

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

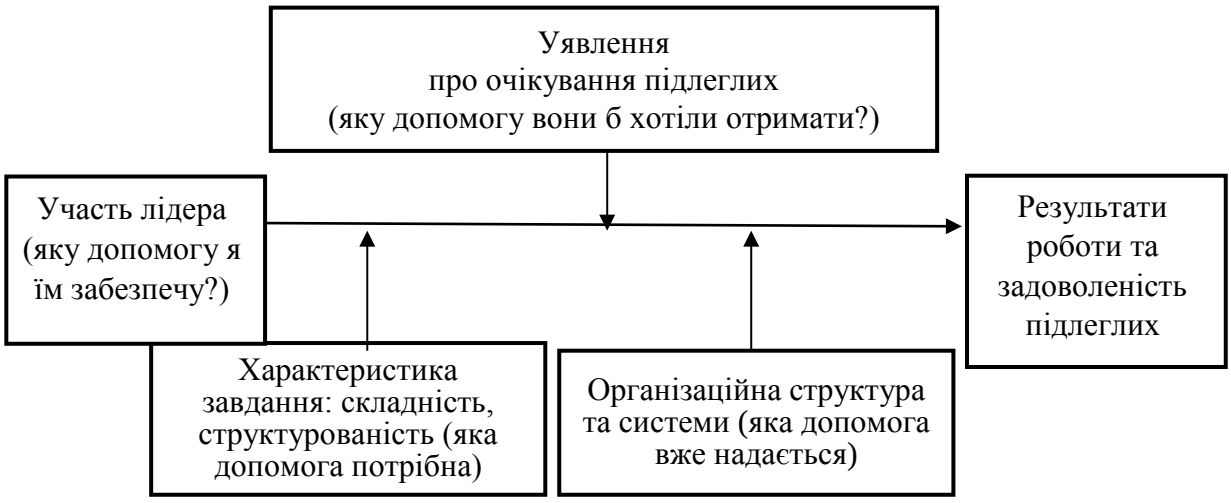


Рис. 3.13. *Участь лідера та результати підлеглих*

Другим фактором, що визначає ступінь участі керівника у вирішенні завдань, є очікування підлеглих. Ці очікування визначаються трьома характеристиками: прагненням підлеглого до автономії, його досвідом і кваліфікацією.

Фактори, що впливають на участь керівника у діяльності підлеглих, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори, що впливають на участь керівництва у діяльності підлеглих

Фактори	**Потреба у високому ступені участі**	**Потреба у низькому ступені участі**
• Структурованість завдання	Низька	Висока
• Високий рівень професіоналізму	Низька	Висока
• Прагнення підлеглих до автономії (самостійності)	Низька	Висока
• Досвід підлеглих	Низька	Висока
• Кваліфікація підлеглих	Низька	Висока
• Групові норми	Низька	Висока
• Ефективність організаційних систем контролю та заохочення	Низька	Висока

Керівники організацій повинні використовувати ефективну систему заохочень та адекватні дисциплінарні засоби для виключення неприйнятного поводження підлеглих і стимулювання досягнення високих результатів.

Основними стратегіями, спрямованими на корекцію поводження співробітників, є:

- Догана.
- Перенаправлення.
- Підкріплення.

Опис стратегій коригування поводження підлеглих див. у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Стратегії коригування поводження підлеглих

Догана 1. Визначте, яке поводження слід вважати неприйнятним. Наведіть приклади. Вкажіть, що такі дії треба припинити 2. Розкажіть про те, як впливає ця проблема на роботу інших співробітників, на виконання місії підрозділи тощо
3. Запитайте про причини такого поводження і знайдіть засоби для його виправлення.
4. Надайте опис очікуваного поводження або стандартів. Переконайтеся в тому, що співбесідник розуміє вас і вважає ваші судження небезпідставними. 5. Запитайте, чи готовий він погодитися з вами? 6. Надайте співбесіднику необхідну підтримку. Наприклад, ви можете похвалити його за якісь інші аспекти в його роботі, нагадайте йому про ті вигоди, які матиме він та група, погодившись із вами. Переконайтеся, що немає інших, окрім пов'язаних з роботою, проблем на шляху приведення його поводження у відповідність до ваших очікувань **Підкріплення** 7. Визначте види винагород, які б влаштовували працівника 8. Пов'яжіть отримання бажаних благ з поступовим поліпшенням поводження 9. Винагорода (включаючи похвалу) за кожне поліпшення результатів має бути своєчасною і справедливою

У табл. 3.5 надано рекомендації щодо підвищення ініціативи підлеглих.

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо підвищення ініціативи підлеглих

Бажані дії	**Небажані дії**
Питання: «Як ми можемо досягти цього? Яким може бути мій вклад у ці зусилля? Як ми використаємо цей результат?» - продемонструють, що ви підключилися до роботи та досягнення результатів	Натякнути, що вся відповідальність за виконання завдання або за невдачу ляже тільки на підлеглих. Невдачі окремого працівника насправді є невдачами всієї організації
Проявляти зацікавленість і намагатися проаналізувати проблему, ставлячи запитання, які сприяють виявленню реальної інформації	Брати на себе роль слідчого, який засипає підлеглого запитаннями. Не ставте запитань, які вимагають одно-складних відповідей типу «так» або «ні»
Надати, наскільки це можливо, підлеглому спробу самостійно проаналізувати й оцінити роботу, запитуючи у нього про кращі, на його думку, варіанти отримання результатів	Емоційно реагувати на повідомлення працівників
Представити факти, які продемонструють потребу, зобов’язання, стратегію організації тощо, - це викличе зацікавлення підлеглих та прагнення до удосконалення того, що вони збираються робити	Вимагати змін або удосконалення беззаперечним тоном або з позиції судді
Запропонувати підлеглому додатково дослідити та проаналізувати ситуацію, якщо ви відчуваєте, що якісь аспекти не виявлені, а іншим приділяється підвищена увага	Взяти й перекреслити плани підлеглого, змінити строки або поставити відмітку «невірно» на певних видах роботи
Попросити підлеглого повернутися з його планом після уточнення деяких речей	Переробляти плани підлеглого до того, як його власні повторні зусилля виявляться безуспішними

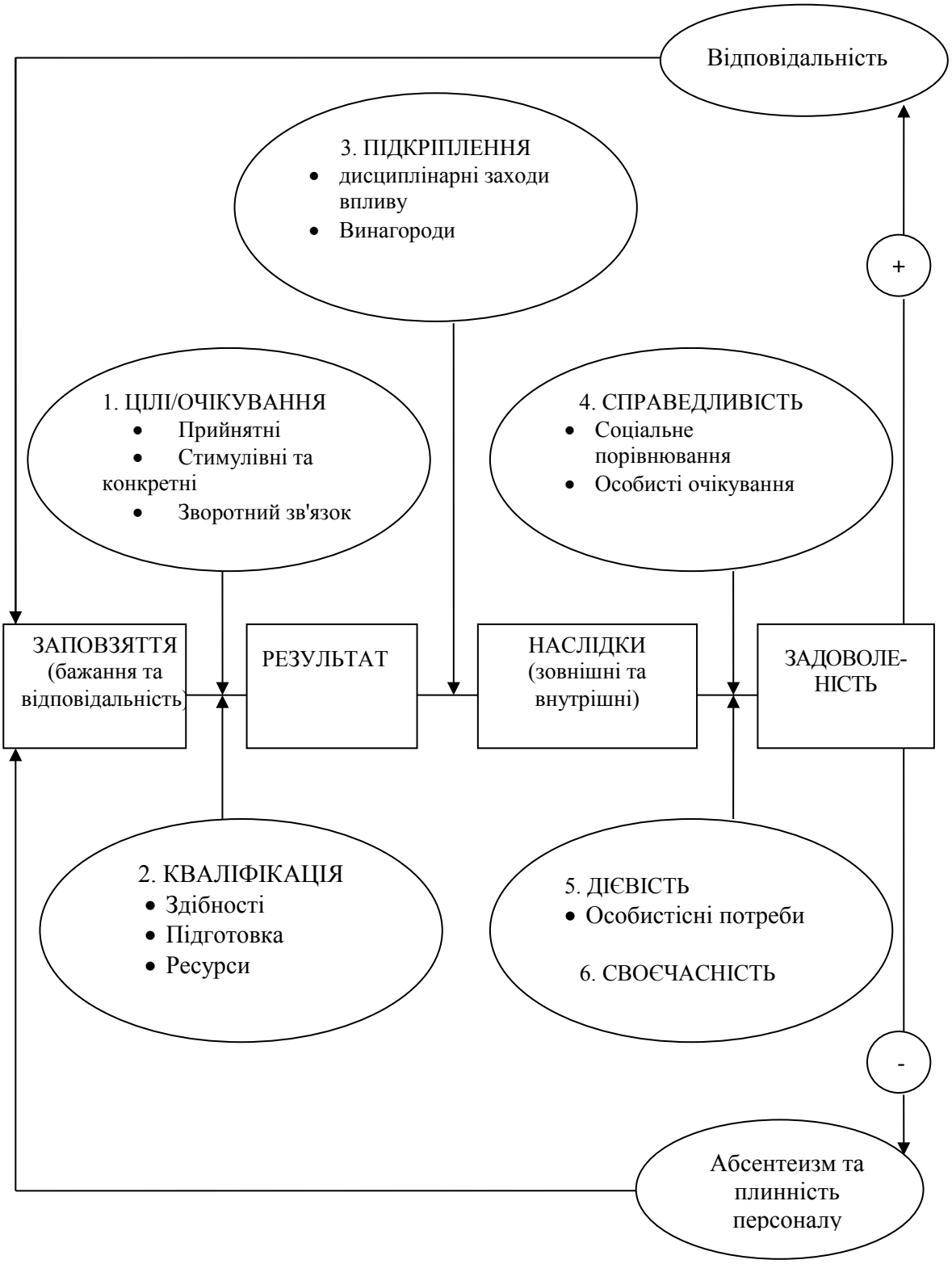


Рис. 3.14. *Інтегрована модель посилення мотивації*

Джерело: Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента : пер. с англ. - 5-е изд.– СПб. : Издательский дом «Нева». – 2004. – С. 439.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «мотивація»?
2. Опишіть модель мотивації через потреби.
3. У чому полягає відмінність підходів до мотивації традиційних керівників і лідерів?
4. Які змістовні теорії мотивації ви знаєте?
5. Опишіть ієрархію потреб за Маслоу.
6. Опишіть двофакторну теорію мотивації Герцберга.
7. Опишіть теорію набутих потреб за Мак-Клелландом.
8. Які процесуальні теорії мотивації ви знаєте?
9. Опишіть теорію підкріплення.
10. Поясніть принципи мотивації співробітників за Б. Скіннером.
11. Опишіть теорію очікувань У. Врума.
12. Опишіть теорію справедливості С. Адамса.
13. Яким чином керівник може виявити причини незадовільних результатів роботи?
14. Як керівник може розв’язати проблеми, викликані недостатньою компетенцією підлеглих?
15. Опишіть модель діагностики проблем, пов'язаних із незадовільними результатами роботи підлеглих.
16. Який зв'язок простежується між задоволеністю та результатами роботи?
17. Опишіть інтегровану програму мотивації.
18. Які ключові уявлення лежать в основі інтегрованої програми мотивування?
19. Який ступінь участі лідера у наданні допомоги підлеглим під час виконання ними робочих завдань?
20. Які фактори впливають на ступінь участі лідера в діяльності підлеглих?
21. Які стратегії коригування поведінки підлеглих вам відомі?

3.1.3. Підтримуючі комунікації, наставництво та консультування

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

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

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

Принципи підтримувальної комунікації представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Принципи підтримувальної комунікації

- **Орієнтація на проблему, а не на особистість**

Фокусування на проблемах або результатах, а не на особистостях та їх характеристиках.

Приклад: «Як ми зможемо розв'язати цю проблему?», а не «Тому що найбільша проблема – це ви самі».

- **Конгруентність (співзвуччя, гармонія, збіг), а не її відсутність**

Фокусування на правдивості повідомлень, вербальна (словесна) форма яких адекватна думкам і почуттям (відповідність слів справжнім почуттям і думкам).

Приклад: «Ваша поведінка мене засмучує», а не «Вам здається, що я засмучений? Ні, все прекрасно».

- **Опис, а не оцінка**

Фокусування уваги на описі об'єктивних факторів, подій та вашій реакції на них, а також на альтернативах.

Приклад: «Сталося те-то і те-то; моя реакція така; вважаю, що найбільш прийнятним буде .. », а не «Ви все робите неправильно».

- **Підвищення, а не приниження**

Фокусування на тих висловлюваннях, які сприяють встановленню атмосфери взаємної поваги і співпраці, гнучкості та виявлення зони згоди.

Приклад: «У мене є деякі ідеї, але чи немає й у вас якихось пропозицій?», а не «Ви все одно не зрозумієте, отже, ми зробимо так, як я вважаю…».

- **Конкретизація, а не узагальнення**

Фокусування на конкретній ситуації або проблемі, а не на проблемах загального характеру.

Приклад: «Під час зборів ви тричі перебили мене», а не «Ви завжди намагаєтеся привернути до себе увагу».

- **Можливості підключення, а не розходження**

Фокусування на попередньо сказаних висловлюваннях, спрямованих на встановлення відносин взаємодопомоги.

Приклад: «Виходячи з того, що було сказано вами, я сформулюю іншу точку зору», а не «Я хочу сказати наступне (незалежно від того, що ви тільки-но говорили)».

- **Авторство, а не безособовість**

Фокусування на прийнятті відповідальності за свої власні твердження шляхом використання займенника «Я».

Приклад: «Я вирішив відхилити вашу пропозицію, оскільки ...», а не «Ідея непогана, але вона повинна бути схвалена…».

- **Рефлексивне, а не одностороннє слухання**

Фокусування на прояві всіляких адекватних (перш за все, рефлексивних) реакцій.

Приклад: «Як ви вважаєте, що може нам перешкодити?», а не «Як я сказав раніше, ви допустили дуже багато помилок. Так не годиться».

Формами інтерперсональної комунікації є наставництво і консультування.

Наставництво передбачає фокусування уваги на здібностях людей і має бути спрямоване на надання допомоги в розвитку їх трудових навичок. Керівники-наставники повинні давати підлеглим поради, забезпечувати їх необхідною інформацією, встановлювати стандарти. Наставництво має сприяти підвищенню якості та ефективності роботи і використовуватися в ситуаціях, коли підлеглі не володіють необхідними навичками й компетентністю або відчувають брак інформації. **Консультування** передбачає фокусування уваги на установках і відносинах. Керівники-консультанти мають допомогти підлеглим визначати і розв'язувати проблеми, оперуючи такими категоріями, як душевний стан, емоції, особисті якості. Керівники повинні консультувати, а не навчати підлеглих, оскільки вони володіють достатнім рівнем компетенції. Консультування використовується в ситуаціях, коли проблеми пов'язані з установками, міжособистісними зіткненнями, самозахистом (тобто емоційно забарвленими факторами, викликаними небажанням визнати наявність проблеми або необхідність будь-яких змін).

Якщо в ході наставництва і консультування будуть порушені принципи підтримувальної комунікації, то менеджери можуть зіткнутися з двома бар'єрами - захисною реакцією і неприйняттям.

Захисна реакція - емоційний і фізичний стан, при якому людина схиляється до контратаки. Захисні реакції виникають в ситуаціях, коли комунікація викликає в однієї зі сторін почуття тривоги або побоювання.

Неприйняття - емоційний і фізичний стан, при якому людина відчуває власну неповноцінність, некомпетентність або меншовартість. У табл. 3.7 представлено ці бар'єри на шляху інтерперсональної комунікації.

Таблиця 3.7

Бар'єри інтерперсональної комунікації

Бар'єри	Опис
Захисні реакції	• Комунікація викликає в індивіда почуття тривоги і уразливості. • Прагнення захистити себе стає провідним прагненням. • Енергія витрачається швидше на захист, а не на вислуховування співрозмовника. • Агресія, гнів, суперництво або прагнення ухилитися - звичайні реакції
Неприйняття	• Комунікація викликає в індивіда почуття некомпетентності, неповноцінності або меншовартості. • Індивід намагається довести свою спроможність. • Енергія витрачається швидше на самоствердження, ніж на вислуховування співрозмовника. • Демонстративна, егоцентрична поведінка, відчуження, втрата мотивації - звичайні реакції

Подолати захисні реакції і неприйняття дозволяють принципи підтримувальної комунікації, які ми розглянули вище.

Неефективні комунікації чинять негативний вплив на міжособистісні стосунки (рис. 3.15).



Рис. 3.15. *Взаємозв'язок між неефективною комунікацією та міжособистісними стосунками*

Лідер як майстер комунікацій повинен уміти проводити стратегічні бесіди. **Стратегічна бесіда** - це спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні організації, зачіпає найважливіші стратегічні теми і цінності та допомагає досягти бажаних результатів.

Проведення стратегічних бесід включає такі етапи:

- Складання графіка проведення стратегічних бесід зі співробітниками організації.
- Формування кола проблем, що підлягають обговоренню.
- Проведення стратегічної бесіди.
- Прийняття рішень за результатами стратегічної бесіди.
- Реалізація прийнятих рішень.

Ключовими факторами стратегічної бесіди є:

- Створення обстановки відкритого спілкування - внутрішньокорпоративний обмін усіма видами інформації, котра долає функціональні та ієрархічні кордони.
- Уміння слухати - навички сприймати і розуміти істинний зміст повідомлення.
- Проникливість - здатність зрозуміти прихований сенс повідомлення.
- Уміння вести діалог - процес групової комунікації, під час якого люди створюють загальні поняття для полегшення взаємопорозуміння і формування спільного світосприйняття.

Різницю між діалогом і дискусією наведено на рис. 3.16.

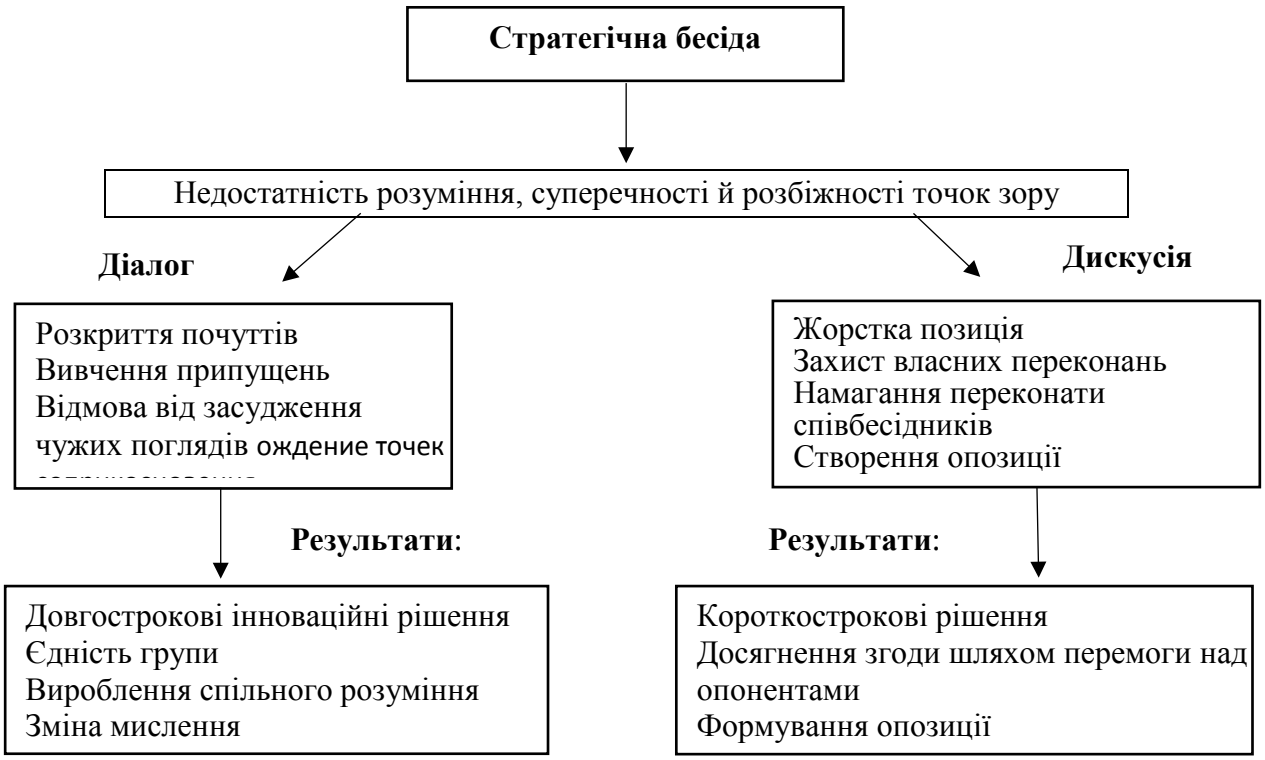


Рис. 3.16. *Різниця між діалогом і дискусією*

Лідер як майстер комунікацій повинен уміти:

- Переконувати людей.
- Вибирати ємні інформаційні канали.
- Ефективно використовувати електронні комунікаційні канали.
- Використовувати метафори і повчальні історії для налагодження емоційного зв'язку з людьми.
- Володіти прийомами невербальної комунікації.
- Використовувати методи блукаючого менеджменту.
- Володіти навичками комунікації в умовах кризи.

Лідер повинен дотримуватися таких принципів комунікації в умовах кризи:

- Зберігати спокій, уважно слухаючи оточуючих.
- Залишатися на видноті.
- Говорити правду.
- Розповідати оточуючим про своє бачення майбутнього.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «підтримувальні комунікації»?
2. Перерахуйте принципи підтримувальної комунікації.
3. Що являє собою наставництво і в яких ситуаціях воно використовується?

4. Що являє собою консультування і в яких ситуаціях воно використовується?

5. З якими проблемами можуть зіткнутися лідери, якщо вони порушать принципи підтримувальної комунікації?

6. Що являють собою стратегічні бесіди і які цілі вони переслідують?

7. Які етапи включає проведення стратегічних бесід?

8. Якими правилами повинен керуватися лідер при проведенні стратегічних бесід?

9. У чому полягають відмінності між діалогом і дискусією?

10. Як повинен вести себе лідер в умовах кризи?

3.1.4. Стратегія переговорів

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

Елементи процесу переговорів

Основними елементами процесу переговорів є:

- Участь двох сторін.
- Наявність конфлікту інтересів.
- Добровільна участь сторін.
- Наявність явних (матеріальних) і неявних розбіжностей.
- Взаємні поступки.

Розглянемо кожен із цих елементів. Переговори - це процес, в якому беруть участь принаймні ***дві сторони*** - дві людини, дві групи, дві організації. Переговори можуть бути тристоронніми, чотиристоронніми і т. д. Однак найчастіше ведуться двосторонні переговори. Між сторонами обов'язково присутній ***конфлікт інтересів*** (конфлікт переваг, спір за володіння ресурсами тощо). Переговори - це ***добровільний процес.*** Сторони самі вирішують, пристати на пропозицію партнера або відкинути її. Сторони ведуть переговори для того, щоб домогтися зміцнення своїх позицій. Переговори завжди зачіпають два кола питань - явні (матеріальні) і неявні. **Явні питання** - це істотні розбіжності, які складають суть конфлікту інтересів. Явні інтереси є суттю формулювання письмових контрактів (наприклад, угода про ціну, обсяги, терміни та способи доставки).

Неявними питаннями, які найчастіше носять психологічний відтінок, є, наприклад, бажання виграти, створити прецедент, не відійти від принципів, дотримати справедливість тощо. Зрив переговорів часто є результатом нечіткого визначення кола нематеріальних питань. Тому планування переговорів має включити два процеси: визначення матеріальних інтересів і нематеріальних проблем. Переговори завжди розглядаються як процес ***взаємних поступок***. Сторони заздалегідь повинні визначити, на які поступки можна буде піти, щоб дійти згоди. Процес взаємних поступок (або процес модифікації вихідної позиції і цілей) є «серцем», суттю переговорів. Кількість таких модифікаційних позицій може бути різною. Чим їх більше, тим більше часу займає процес переговорів. Деякі модифікаційні позиції можна передбачити і заздалегідь до них підготуватися, а деякі можуть бути абсолютно непередбачуваними.

Фактори, що впливають на процес переговорів

На процес переговорів впливають такі фактори:

- Природа і особливості інформації.
- Наявність прихильників та їх підтримка.
- Час і терміни.
- Легітимність (законність).
- Альтернативи.
- Особисті якості учасників та стиль ведення переговорів.

Ці фактори впливу представлені в табл. 3.8. Вони можуть істотно збільшити або зменшити можливості учасників переговорів досягти своїх цілей. Сила впливу учасників переговорів визначається наявністю факторів впливу - чим їх більше, тим сильніша позиція.

Таблиця 3.8

Фактори впливу учасників переговорів

Позиція учасників переговорів сильніша, якщо:
• Вони мають необхідну інформацію і добре підготовлені.
• Їх повністю підтримують організація або люди, яких вони представляють на переговорах.
• Від них не вимагають обов'язкового укладення угоди до певного терміну.
• Вони можуть розраховувати на підтримку прийнятих в організації (або в даній сфері) норм, політики і процедур.
• У них є хороші альтернативні можливості.
• Вони мають репутацію наполегливих, жорстких і чесних фахівців з ведення переговорів.
Позиція учасників переговорів менш сильна, якщо:
• Один або кілька названих вище факторів діють проти них самих.
• Один або кілька названих вище факторів сприяють опонентові

Підготовка інформації

Інформація, якою володіють учасники переговорів, має бути добре підготовленою та аргументованою. Аспекти інформаційної підготовки наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Аспекти інформаційної підготовки до переговорів

Аспекти	Характеристика
Визначення основних проблем	Які конкретно проблеми та питання будуть обговорюватися під час переговорів?
Визначення цілей	Чого я хочу досягти? Які мої матеріальні цілі? Наскільки вони конкретні? Які мої принципи?
Пошук інформації	Які переконливі аргументи необхідні для досягнення цілей? Які факти та цифри мені знадобляться? Де я можу знайти цю інформацію? Які модифікації вихідних позицій опонента я можу передбачити? Як я буду спростовувати їх аргументи? Які факти та цифри можуть мені допомогти для спростування аргументів?
Підготовка до парирування спроб спростування	Коли я наведу аргументи спростування, що вони чинитимуть у відповідь? Що я можу зробити, щоб парирувати їхні спроби спростувати мої аргументи?
Формулювання пропозицій	Які мої початкові вимоги та яка наша мета? Які наші запити будуть сприйматися як розумні й обґрунтовані? Наскільки ми можемо поступитися іншій стороні? В якій ситуації краще перервати переговори та відмовитися від угоди, щоб уникнути невигідних умов?
Пошук інформації про опонента	Які цілі нашого опонента? Чи можна довіряти нашому опоненту? Чи легко домовитися з нашим опонентом? Він схильний до конкуренції, непоступливий чи готовий до співпраці? Якій тактиці він надає перевагу?

Ключовою умовою успішного проведення переговорів є планування. У табл. 3.10 наведено рекомендації щодо планування переговорів.

Таблиця 3.10

Рекомендації щодо планування переговорів

До початку переговорів:
1. Які основні питання будуть підняті на майбутніх переговорах?
2. Який мій план переговорів з урахуванням цих питань? (Які питання ми будемо обговорювати і в якому порядку?)
3. Які мої інтереси?
4. Які мої межі? Яка моя точка виходу з переговорів? Які мої альтернативи? Як далеко я можу зайти, враховуючи мої повноваження?
5. Які мої цілі?
6. З чого мені варто почати переговори?
Після того, як став відомий опонент:
7. Які інтереси іншої сторони?
8. Який їхній стиль ведення переговорів і як мені його враховувати при виборі своєї тактики?
9. Які є можливості і варіанти для вирішення різних питань?

Зацікавлені
(повноважні) сторони

Учасники переговорів представляють інтереси групи людей або організації (рис. 3.7).

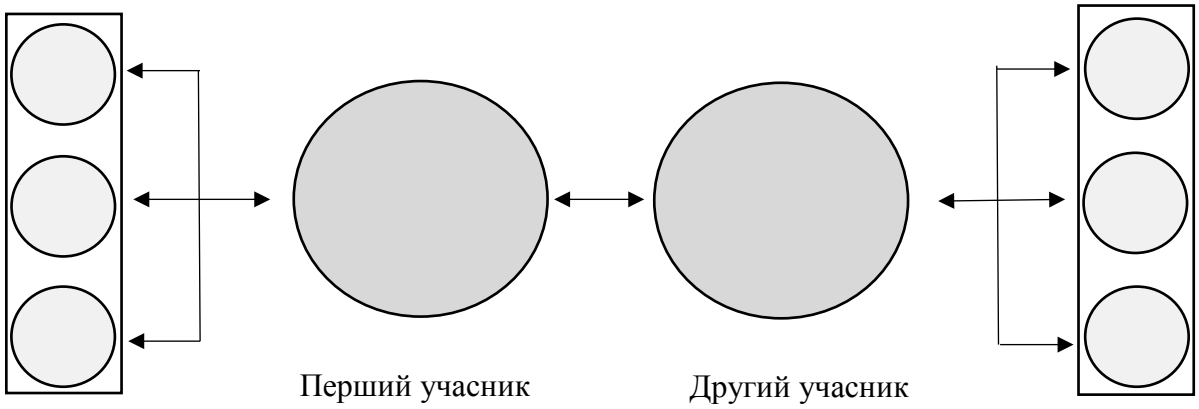


Рис. 3.17. *Учасники переговорів і групи*

Зацікавлені групи (або повноважні групи) відіграють важливу роль у процесі переговорів. Тому менеджери повинні розуміти можливість взаємовідносин із зацікавленими групами та враховувати їх особливості:

1. Зацікавлені групи делегують право ведення переговорів конкретній особі, тому заздалегідь висувають до неї завищені вимоги.

2. Вони допомагають визначити цілі переговорів. При цьому зацікавлені групи мають тенденцію до визначення завищених очікувань (цілей), оскільки вважають, що цілі, які вони ставлять перед безпосереднім учасником переговорів, легко досягти. Причинами завищених очікувань у зацікавлених груп можуть бути:

а) відсутність досвіду безпосереднього спілкування з опонентами;

б) недооцінка прагнень опонента досягти своїх власних цілей;

в) ігнорування очікуваних контраргументів опонента;

г) небажання модифікувати свої початкові очікування.

3. Учасники переговорів стикаються з труднощами, пов'язаними з переконанням своєї повноважної групи щодо того, яких дійсно реальних цілей можна досягти. Фахівці у сфері ведення переговорів вважають, що легше переконати опонентів піти на поступки, ніж власних колег. Тому безпосередні учасники переговорів повинні роз'яснювати зацікавленим сторонам, що їх очікування мають бути реалістичними.

4. Повноважні сторони здійснюють контроль за ходом переговорів двома способами. *По-перше,* вони оцінюють результати переговорів. Оцінка може бути як позитивною (за хороші результати), так і негативною (при невдалих результатах). У разі позитивної оцінки авторитет безпосереднього учасника переговорів зростає, у разі негативної - падає. *По-друге,* зацікавлені сторони визначають широту повноважень учасника переговорів. Вони можуть дозволити або заборонити укладення остаточної угоди без узгодження з ними, обмежити межі домовленостей. Таким чином, учасники переговорів можуть піддаватися посиленому тиску як з боку колег, так і з боку опонентів. Що краще - обмежувати чи не обмежувати повноваження учасника переговорів? Практика показала, що обмеження повноважень і контроль підсилюють позиції учасника переговорів. Причиною такої ситуації є те, що необмежені повноваження можуть призвести до угоди на будь-яких умовах.

Отже, позиції учасника переговорів посилюються, якщо зацікавлена сторона ставить перед ним розумні цілі і підтримує під час переговорного процесу.

Час і строки переговорів

Переговори як процес повинні визначатися часовими параметрами (день, тиждень, місяць тощо). Це означає, що угода досягається в кінці

процесу переговорів. Позиції сторін можуть бути посилені залежно від ситуацій, пов'язаних із тимчасовими параметрами (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Залежність позицій сторін переговорів від часових параметрів

Часові параметри	Позиції сторін
Терміни переговорів не встановлені	Позиції сторін однаково сильні
Терміни переговорів встановлені однакові для обох сторін	Позиції сторін однаково сильні
Термін переговорів обмежений рамками для однієї зі сторін	Позиції сторони, не пов'язаної граничним терміном, посилюються

Як видно з таблиці, позиція сторони, не пов'язаної граничним терміном процесу переговорів, сильніша, оскільки вона може чинити тиск на свого опонента, незалежно від предмета переговорів та інших параметрів.

Легітимність переговорів

Легітимність у рамках організаційного контексту - це зведення політики, процедур, правил і практики, що визначають порядок розгляду та розв’язання проблем. Легітимність, таким чином, визначає коло проблем, які можуть або не можуть бути предметом переговорів. Політика, процедури і правила дають можливість організаціям «справедливо» (не вибірково) поводитися з усіма співробітниками, виключати переговори з кожним із співробітників щодо специфічних питань і, таким чином, економити час. У результаті спланованої стратегії, що обмежує можливість вибору, позиція індивіда на переговорах з організацією значно слабшає. Поступливість у даній ситуації цінується більше, ніж прагнення «кинути виклик системі» і вести переговори. Тому позиція учасника переговорів залежить від легітимності, що визначається організаційним контекстом:

- в учасника переговорів сильна позиція, якщо він належить до тих, хто встановлює ці правила, та якщо ця позиція підтримується організацією;
- в учасника переговорів слабка позиція, якщо вона суперечить політиці, процедурам і правилам організації.

Альтернативи переговорам

Альтернативою обговорюваній угоді є фактор посилення позиції сторін переговорного процесу. Розгляд результату переговорів як єдиної можливості є неконструктивним методом, який психологи називають «затягуванням у пастку» *(entrapment*). У подібних ситуаціях сторони переговорів можуть потрапити у такі «пастки», які можуть призвести до великих матеріальних втрат і психологічних ударів подібно тим, які зазнають азартні гравці. Небезпека опинитися в ситуації «затягування в пастку» пояснюється такими причинами:

- емоційне напруження переговорів призводить до укладення угоди на будь-яких умовах заради психологічного відчуття «радості перемоги» за всяку ціну;
- прагнення домогтися одного-єдиного результату призводить до зменшення можливостей зупинитися;
- сильне емоційне залучення не дозволяє відмовитися від своїх зобов'язань;
- острах виглядати слабкими і нерозумним.

Для уникнення подібної негативної динаміки розвитку подій і потрапляння в ситуацію «затягування в пастку» необхідно мати альтернативи обговорюваним угодам. Альтернативи надають практичну можливість захисту від невигідних угод. Наявність альтернатив дозволяє:

- уникнути зриву переговорів, оскільки є запасний варіант;
- продовжувати вести переговори, якщо можна домогтися кращих, ніж альтернатива, варіантів;
- отримати мінімально прийнятний результат;
- інформувати опонентів про наявність не менш привабливих альтернатив;
- отримати більш привабливі пропозиції від опонента.

Таким чином, хороші альтернативи - це ефективні інструменти, що дозволяють переконати опонентів укласти угоду, тобто більшою мірою відповідають інтересам зацікавленої сторони.

П'ять факторів впливу на процес переговорів, про які згадувалося вище (інформація, підтримка зацікавленої сторони, час і терміни (строки) переговорів, легітимність та альтернативи), - це джерела впливу, які засновані на суті проблеми, соціальній структурі та контексті переговорів. Однак цього недостатньо. Учасники переговорів повинні мати й особисті якості, що сприяють успіху переговорів. Такими якостями є: вміння переконувати, стійкість та заповвзятливість, чесність та репутація.

Вибір стратегії переговорів

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

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

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

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

Залежно від результатів відповіді на ці питання керівник вибирає стратегію переговорів. Г. Севідж, Дж. Блер і Р. Соренсон (G. *Savage, J. Blair, R. Sorenson,* 1989) запропонували чотири основні стратегії переговорів, які представлені на рис. 3.18 [64, с. 37-48].

Чи важливі для керівника взаємовідносини з партнером?	Чи важливі для керівника наслідки переговорів, що стосуються суттєвих питань? **Так**	**Ні**
Так	**Стратегія ДС** ДОВІРА ТА СПІВПРАЦЯ Якщо обидва типи результатів переговорів дуже важливі **Ситуація 1**	**Стратегія ЯП** ЯВНІ ПОСТУПКИ Якщо відносини більш важливі, ніж результати за своєю суттю **Ситуація 2**
Ні	**Стратегія ЖК** ЖОРСТКА КОНКУРЕНЦІЯ Якщо результати за своєю суттю важливіші, ніж взаємовідносини **Ситуація 3**	**Стратегія НВ** НАВМИСНА ВІДМОВА ВІД ПЕРЕГОВОРІВ Якщо обидва типи результатів не дуже важливі **Ситуація 4**

Рис. 3.18. *Чотири стратегії переговорів*

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

Стратегія «явні поступки» (ЯП) або ***умиротворення, лестощі*** використовується в ситуації, коли обидві сторони в більшій мірі зацікавлені в підтримці хороших взаємин і в меншій мірі - в результаті переговорів по суті обговорюваних проблем. Відповідно до цієї стратегії, не слід вести агресивний торг, а варто дати опоненту те, що він хоче. Причинами вибору цієї стратегії є:

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

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

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

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

Стратегії поступок і відмови від переговорів не вимагають активної взаємодії з опонентом та обміну взаємними поступками. Тому ми більш детально розглянемо тактику конкурентної стратегії та стратегії довіри і співпраці.

Конкурентна стратегія
і тактика переговорів

Конкурентна стратегія або стратегія за принципом «виграш-програш» використовується за таких умов:

1) сторони переслідують короткочасні цілі;

2) учасників переговорів цікавлять конкретні економічні питання;

3) учасник переговорів передбачає, що опонент вибере тактику жорсткої конкуренції;

4) жорстку тактику застосовують недосвідчені й непідготовлені учасники переговорів.

Ключовими елементами конкурентної тактики є:

1) визначення ***«цільової точки»*** або цілей переговорів, тобто того результату, після досягнення якого учасник переговорів має їх закінчити;

2) визначення ***точки відмови*** від переговорів, тобто тієї межі, після якої подальші переговори втрачають сенс;

3) визначення ***альтернативної точки,*** тобто іншої угоди, яка може бути укладена з іншим партнером;

4) визначення точки ***початкової пропозиції,*** тобто стартової позиції, після якої учасники переговорів ідуть на поступки, сподіваючись на досягнення цільової точки переговорів.

Ці чотири точки в сукупності характеризують діапазон торгу.

Схему діапазону торгу представлено на рис. 3.19.

3500 дол. Початкова пропозиція	4000 дол. Цельова точка	4200 дол. Альтернатива (BATNA)	4500 дол. Точка відмови від переговорів
Визначення діапазону торгу (з позиції покупця)			
3600 дол. Точка відмови від переговорів	3900 дол. Альтернатива (BATNA)	4200 дол. Цільова точка	4500 дол. Початкова пропозиція
Визначення діапазону торгу (з позиції продавця)			
Межа/точка відмови 3600 дол.	Альтернатива (BATNA) 3900 дол.	Цільова точка 4200 дол.	Початкова пропозиція 4500 дол.
3500 дол. Початкова пропозиція	4000 дол. Цільова точка	4200 дол. Альтернатива (BATNA)	4500 дол. Точка відмови від переговорів

Рис. 3.19. *Діапазон торгу*

Джерело: Коэн Аллен Р. Курс MBA по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 507 с. – С. 237-238.

Чим більше ми можемо отримати інформації про початкову пропозицію, цілі та граничну точку опонента (межу), тим краще ми зможемо спланувати наш власний діапазон торгу. Загальні стратегії конкурентної торгівлі наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Загальні стратегії конкурентної торгівлі

Стратегії	**Опис**
Зосередьтеся тільки на одній угоді	Розглядайте переговори як окремий епізод, не зважаючи на характер взаємин у минулому і на майбутнє
Постарайтеся отримати якомога більше інформації від опонента	Використовуйте «реактивну» (а не «проактивну») стратегію. Проявіть ініціативу у зборі інформації про опонента
Робіть початкову пропозицію настільки високою або низькою, наскільки це можливо	Визначте точку відмови від переговорів на основі аналізу інформації про опонента
Дотримуйтеся визначених заздалегідь цільової точки і точки відмови від переговорів	Не піддавайтеся прямому і непрямому тиску, щоб «швидко дійти компромісу». Твердо дотримуйтеся своєї цільової точки, точки відмови і переходу до альтернативного рішення
Намагайтеся, якщо можливо, йти на невеликі поступки	Відстоюйте, наскільки можливо, наполегливо і переконливо вашу початкову пропозицію. Поступайтеся повільно. Уступайте, лише якщо поступаються ваші опоненти, і стільки ж (або менше), скільки й вони
Ніколи не розкривайте вашу цільову точку й основну мету	Дотримуйтесь етики переговорів, не йдіть на свідомий обман. Намагайтеся дати опоненту мінімальну інформацію про вашу цільову точку, точку відмови. Використовуйте ухильні відповіді (*наприклад, «Нічого подібного», «ви на правильному шляху», «це треба обговорити»*)
Ведіть переговори так, щоб ваші опоненти пішли на максимальні поступки, а ви - тільки на неминучі	Зробивши початкову пропозицію, поступайтеся якомога менше і змусьте опонентів поступатися якомога більше

Для реалізації конкурентної стратегії опоненти можуть застосовувати тактичні прийоми, пов’язані з обманом. Ці прийоми корисно знати й уміти протистояти їм. Прийоми неетичних переговорів наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Неетичні тактики конкурентних переговорів

Тактика	Опис
1	**2**
«Низький м'ячик»	Навмисне використання заниженої або завищеної початкової пропозиції з метою підриву впевненості опонента в тому, що його початкова пропозиція може бути прийнята
Фальшиві погрози і обіцянки	Використання фальшивих погроз і обіцянок, які опонент не має наміру застосовувати
Використання емоцій	Використання примх, емоційних «зривів», удаваного поводження та інших видів ірраціональної поведінки
Спроби «вбити час»	Спроби затягування часу використовуються в ситуаціях, коли опонент не має наміру упустити угоду. У цьому випадку підвищується ймовірність додаткових поступок
Демонстрація твердої прихильності своїй стратегії	Мовчання, жорстка позиція, відмова йти на поступки і відмова від переговорів доти, доки опонент не здасть свої позиції
Послідовний тиск (прийом «дай відкусити»)	Прохання піти на «дріб'язкову поступку» після того, коли весь пакет домовленостей уже підготовлено. Використовуючи цей прийом, треба вміти вчасно зупинитися до того, як ваш опонент може розлютитися
«Обмежені повноваження»	Заява опонентові, що особисто ви готові піти на великі поступки, але ваші повноваження обмежені керівником
«Поганий хлопець - хороший хлопець»	З одним із учасників вашої команди «хорошим хлопцем» легко мати справу, а інший («поганий хлопець») поводиться жорстко

Таким чином, конкурентна стратегія може бути ефективною в ситуаціях, коли цілі носять короткостроковий характер, увага акцентується на матеріальних цінностях, є впевненість у тому, що опонент сам буде

жорстко конкурувати. В інших ситуаціях більш ефективною є стратегія співробітництва (або кооперативна).

Стратегія і тактика кооперативних переговорів

Кооперативна стратегія переговорів характеризується такими параметрами:

- орієнтація на задоволення спільних потреб;
- бажання домогтися довіри і хорошої робочої атмосфери.

Виділяють два типи довіри: «прорахована» довіра (вона базується на передбачуваності поведінки) і «довіра на основі співчуття» (базується на схожості цілей і цінностей партнерів). У табл. 3.14 вказано дії, які варто застосувати для розвитку довіри.

- бажання вести переговори раціонально і розумно;
- готовність іти на поступки;
- використання контрольованих повноважень для укладення угоди;
- дотримання термінів.

Таблиця 3.14

Способи розвитку довіри участників переговорів

Щоб розвинути «прораховану довіру»:
1. Дайте зрозуміти іншій стороні, чого їй слід очікувати, і реалізуйте ці очікування. Чітко поясніть, що ви збираєтеся робити, а потім зробіть те, про що говорили.
2. Підкресліть вигідність взаємної довіри. Покажіть користь, яку можуть отримати сторони, якщо довірятимуть одна одній.
3. Досягніть довіри. Подбайте про те, щоб ваші твердження були щирими і точними. Зробіть так, щоб партнер вам довіряв, і перевірте, чи дійсно це так.
4. Тримайте обіцянки. Прийміть на себе конкретні зобов'язання і виконайте їх.
5. Досягніть репутації чесного і обов'язкового партнера. Бережіть цю репутацію, маючи справу з різними партнерами. Будьте передбачуваним, дійте чесно.
Для розвитку «довіри на основі співчуття»:
1. Знаходьте спільні інтереси. Будьте зацікавлені в тому, що важливо для партнера. Зробіть все можливе, щоб задовольнити інтереси партнера.
2. Дійте стосовно партнера так, як би ви хотіли, щоб він діяв по відношенню до вас. Чиніть у тій чи іншій ситуації так, як вчинив би, на вашу думку, ваш партнер.
3. Визначте разом з партнером ваші спільні цілі та орієнтири на майбутнє. Разом плануйте ваше майбутнє і зробіть так, щоб ці плани здійснилися.
4. Покажіть, що поділяєте цінності і принципи вашого партнера. Поясніть, які цінності для вас важливі, і дотримуйтеся їх на практиці

Кооперативна стратегія відрізняється від конкурентної не тільки своїми передумовами, але й стратегією поведінки та тактичними прийомами (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Порівняльна характеристика конкурентної і кооперативної стратегій

Характеристики	**Конкурентні переговори**	**Кооперативні переговори**
Цілі та орієнтири	Короткочасні, сприймаються як несумісні	Довготривалі, сприймаються як сумісні
	Орієнтація на матеріальні цінності	Орієнтація як на матеріальні, так і на нематеріальні цінності
Сприйняття	Недовіра, підозріливість, опаска	Довіра, чесність, щирість
Спільна орієнтація	Екстремальні вимоги з окремих питань та переговорів у цілому	Задоволення спільних потреб
Орієнтація – аспект взаємовідносин	Ігнорування або експлуатація іншої сторони	Установлення довіри, збереження і розвиток взаємовідносин
Орієнтація – аспект раціональності	Емоційні, ірраціональні	Раціональні, розумні
Орієнтація – ставлення до пóступок	Докладання всіх зусиль, щоб пóступки були мінімальними	У разі потреби – йти на пóступки; Працювати, щоб дійти згоди
Орієнтація – ставлення до авторитету та повноважень	Обмеження або відсутність повноважень	Наявність повноважень і контролю
Орієнтація – ставлення до часу	Ігнорування строків, час використовується як тактична зброя	Терміни дотримуються, час використовується для розв’язання проблем

Кооперативні переговори називають також «інтегративними», «виграш-виграш», «переговорами на основі співпраці», «переговорами на основі принципів». Виділяють дві моделі кооперативних переговорів:

- модель «спільного розв’язання проблем»;
- модель «переговорів на основі принципів» Фішера і Юрі.

Основними положеннями ведення ефективних переговорів на основі цих моделей є:

- кожна сторона повинна прагнути зрозуміти реальні потреби і цілі свого партнера;

- кожна зі сторін повинна сприяти вільному обміну інформацією;
- кожна сторона повинна прагнути знайти оптимальне розв'язання проблеми, яке задовольнило б потреби обох сторін.

Характеристики основних аспектів кооперативної стратегії наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Основні аспекти кооперативної стратегії

Аспекти стратегії	**Характеристики**
Відокремлюйте проблеми від людей	Шанобливе ставлення до партнерів і жорстке розв'язання проблем
Концентруйте увагу на потребах та інтересах, а не на позиціях	Вироблення спільної заяви із зазначенням інтересів сторін. Уміння розрізняти позиції та інтереси. Заява позиції (чого ми хочемо) - це вимоги, орієнтири, цільові точки угоди. Потреби та інтереси (чому ми цього хочемо) - це потреби, що визначають позицію, а також цінності, які спонукають брати участь в переговорах. Концентрація уваги на потребах та інтересах дозволяє уникнути конфлікту і знайти взаємоприйнятне рішення
Знаходьте можливості для отримання спільної користі	Визначення можливих варіантів розв'язання проблем за допомогою таких методів: 1) мозковий штурм, або брейн-сторм (перерахування можливих варіантів рішень та їх подальша оцінка); 2) «розширення пирога» (розширення ресурсів шляхом об'єднання ресурсів сторін); 3) неспецифічна компенсація (отримання компенсації, яка не є предметом обговорення, але достатня для вироблення взаємоприйнятного рішення); 4) обмін взаємними поступками (логролінг) - ідентифікація обговорюваних питань, виділення з них важливих та менш важливих, отримання поступок з менш важливих для них питань та поступок у відповідь на більш важливі; 5) «наведення мостів» - пошук рішення, яке одночасно й повністю задовольнить потреби учасників переговорів
Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв	Уміння робити правильний вибір шляхом скорочення можливих варіантів, спираючись на «ваговий» рейтинг, та оцінка варіантів на основі об'єктивних критеріїв
Розробляйте чітку і зрозумілу угоду	Чітке формулювання пунктів угоди та розробка плану її реалізації

Таблиця 3.17

Шляхи трансформації конкурентних переговорів у кооперативні

Типи опонентів	Стратегії поведінки
Сильний опонент	• Не розкривайте ваші слабкі сторони і не йдіть на поступки, якщо в цьому немає абсолютної необхідності • Проаналізуйте свої ресурси і потенційні переваги • Виробіть привабливі альтернативи, що нейтралізуватимуть переваги опонента (наприклад, підтримка з боку впливових сторін)
Жорсткий опонент, який відмовляється приймати правила гри	• Виявіть інтереси опонента, використовуючи прийоми уважного «слухання» та «відкриті питання» («чому», «як», «чи не могли б ви пояснити більш докладно») • Вийдіть за рамки ситуації переговорів та зверніться до третьої сторони • Правильно виберіть третю сторону: 1) арбітри (вивчення думок сторін і прийняття рішення) або слідчі (проведення незалежного розслідування); 2) медіатори (надання допомоги у веденні переговорів; 3) омбудсмен, експерт, третейський суддя (контроль за дотриманням правил гри)
Опонент, що використовує «брудні прийоми»	• Своєчасне виявлення випадків використання «брудних прийомів» • Обговорення правил і процедур ходу переговорів • Попередження опонента про негативні наслідки використання «брудних прийомів» • Попередження опонента про можливі відповідні заходи

Етика ведення переговорів

Проблеми етики переговорів пов'язані із застосуванням «брудних прийомів». Чому учасники переговорів поводяться неетично? Причинами неетичної поведінки в процесі переговорів є:

- конкуренція;
- самолюбство і заздрість;
- відновлення справедливості;
- концентрація зусиль на короткочасних перспективах та ігнорування довгострокових відносин.

Поширеними типами неетичної поведінки в процесі переговорів є:

- традиційний конкурентний торг;
- атака через коло спілкування опонента;
- помилкові обіцянки;
- спотворення інформації;
- неприпустимі методи збору інформації;
- маніпулювання за допомогою позитивних емоцій;
- маніпулювання за допомогою негативних емоцій.

Питання для самоконтролю

1. Які елементи включає процес переговорів і як вони характеризуються?
2. Які фактори впливають на процес переговорів?
3. Як підготуватися до переговорів?
4. Які аспекти інформаційної підготовки до переговорів ви знаєте?
5. Як підготувати план переговорів?
6. Чому менеджери повинні враховувати особливості зацікавлених груп при підготовці до переговорів?
7. Яким чином позиція сторін переговорів залежить від часових параметрів?
8. Чому необхідно мати альтернативи переговорам?
9. Які стратегії переговорів ви знаєте? У чому полягає їх суть?
10. Які загальні стратегії конкурентної торгівлі вам відомі?
11. За допомогою яких прийомів можна обдурити учасників переговорів?
12. Які передумови характеризують стратегію і тактику кооперативних переговорів?
13. Які способи розвитку довіри учасників переговорів ви знаєте?
14. Назвіть моделі кооперативних переговорів.
15. Які аспекти кооперативної стратегії ви знаєте?
16. Яким чином можна трансформувати конкурентні переговори в кооперативні?
17. Чому учасники переговорів можуть повести себе неетично?

РЕЗЮМЕ

1. Міжособистісні аспекти лідерства включають взаємодію лідера і послідовників, мотивування їх діяльності, налагодження підтримувальних комунікацій, проведення переговорів.

2. Стрімка зміна зовнішнього середовища, її невизначеність, складність і неоднозначність, бурхливий розвиток технологій призвели до зростання рівня складності завдань, з якими один лідер або група лідерів впоратися не в змозі. Саме тому зростає роль підлеглих, які є головними учасниками організаційної діяльності.

3. Характер взаємодії «лідер-підлеглий» залежить від стилю лідерства, рівня влади лідера і стилю поведінки підлеглих.

4. Підлеглі, як і лідер, мають владу. Джерелами влади є наявність глибоких та унікальних знань, професіоналізм, цілеспрямованість, наполегливість, позиція, яку займає сама людина, доступ до інформації й розвинена мережа взаємовідносин. Необхідною умовою ефективної взаємодії лідера і підлеглих є зворотний зв'язок.

5. Лідер повинен мати інструменти мотивування діяльності підлеглих, спираючись на змістовні і процесуальні теорії мотивації, вміти діагностувати проблеми незадовільної роботи підлеглих, формувати мотиваційне робоче середовище та надавати необхідну допомогу підлеглим під час виконання робочих завдань.

6. Важливим завданням лідера є підтримка позитивних комунікацій, наставництво і консультування, а також подолання бар'єрів інтерперсональних комунікацій. Лідер повинен вміти проводити стратегічні бесіди з підлеглими, а також володіти навичками комунікації в умовах кризи.

7. Переговори - невід'ємна частина професійної діяльності лідера. Ефективне проведення переговорів передбачає знання основних елементів процесу переговорів, факторів, що впливають на процес переговорів, а також використання адекватних стратегій і тактик переговорів.

8. Вибір стратегії переговорів залежить від важливості результату переговорів і прагнення зберегти позитивні відносини з партнером.

9. Лідери можуть використовувати чотири стратегії переговорів: довіру і співпрацю (або «виграш-виграш»), явні поступки, навмисну відмову від переговорів та жорстку конкуренцію.

10. Лідери повинні володіти тактикою ведення конкурентних і кооперативних переговорів, вміти трансформувати конкурентні переговори в кооперативні, а також дотримуватися етики ведення переговорів.

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самоаналізу

Тест «Чи не набридливий Ви підлеглий»

1. Що ви робите, виявивши помилку в своїх діях?

а) зізна́юся у всьому начальникові, - нехай краще він дізнається про проблему від мене, ніж від когось іншого;

б) намагаюся приховати помилку. Можливо, вона не призведе до виникнення проблеми, тому немає ніякого сенсу виставляти напоказ свою некомпетентність завчасно.

2. Як ви сприймаєте критику з боку свого начальника?

а) намагаюся зіткнутися з ним зайвий раз у коридорі або кафетерії, щоб переконатися, що він ставиться до мене добре;

б) беру до уваги конструктивну частину критики і прагну переконатися в тому, що розумію, чого хоче від мене начальник, потім продовжую працювати з новою силою.

3. Уявіть, що ви перебуваєте в переповненому ліфті. Разом зі своїм начальником ви їдете з наради, на якій вам вдалося укласти дуже вигідну угоду; ви:

а) святкуєте перемогу, весь час нагадуючи босові про деталі угоди;

б) тримайте язика за зубами або розмовляєте на сторонні теми.

4. *Ваш начальник проводить політику відкритих дверей, дозволяючи підлеглим у будь-який момент заходити до його кабінету й обговорювати з ним різні теми. Ви зайшли до боса відразу після обіду й застали його за розмовою по телефону. Що ви будете робити?*

а) вийдете, щоб зайти пізніше;

б) будете чекати: бос не має звички довго розмовляти по телефону, тому, ймовірно, він звільниться за кілька хвилин.

5. *Начальник викликав вас до себе в кабінет, але ви не знаєте, навіщо.*

а) ви приходите в призначений час з порожніми руками і питаєте його, навіщо ви йому знадобилися;

б) ви приходите в призначений час, маючи при собі олівець, ручку, блокнот, щоденник.

6. *Ви намагалися упродовж декількох тижнів зустрітися з керівником і ось тепер випадково стикаєтеся з ним у туалеті; ви:*

а) нічого не говорите про свої справи і йдете;

б) користуєтеся нагодою, щоб поговорити про свої справи. Можливо, найближчим часом вам не випаде такого шансу.

Прийнятні форми поведінки (оптимальні відповіді):

1. а) чесність і щирість дозволяють створити атмосферу взаємної довіри і поваги. Ніщо так швидко не руйнує довіри, як скритність і брехня.

2. б) Девід Сноу (*David Snow*), колишній президент і головний виконавчий директор *Empire Blue Cross* і *Blue Shield*, порівнює підлеглих, які прагнуть потрапити шефові на очі після критики на свою адресу, з набридливим протягом, через який постійно скриплять і грюкають двері. Такі люди нестерпні і в офіційній, і в домашній обстановці.

3. б) ви не знаєте, що за люди знаходяться з вами у ліфті. Тримайте язика за зубами. Ви зможете все обговорити пізніше і без свідків.

4. а) немає нічого гіршого, ніж розмовляти по телефону в присутності сторонніх. Залиште записку секретарю або зайдіть до начальника пізніше.

5. б) будьте впевнені: начальник ніколи не викличе вас, щоб обговорити результати вчорашнього футбольного матчу або поділитися враженнями про минулі вихідні. Завжди заходьте до кабінету начальника, маючи при собі ручку і блокнот.

6. а) повірте, туалет - не найкраще місце для розмов з начальником про свої проблеми. Не будьте настирливими і нетактовним.

Ці істини, на перший погляд, здаються тривіальними. Однак, згідно з проведеним опитуванням, топ-менеджери стверджують, що досить багато підлеглих просто не помічають своєї набридливості. Тримайте в пам'яті ці поради і не будьте занудою.

Джерело: складено за *William Speed Weed, Alex Lash, and Constance Loizos, "30 Ways to Annoy Your Boss", MBA Jungle (March-April 2003):* 51-55.

2. Аналіз ситуації «Cub Scout Pack 81»

Останнім часом багато чого змінилось у відділенні бойскаутів *Cub Scout Pack 81*. Ще шість років тому воно було на межі розформування. Ряди бойскаутів танули, а залучити нових хлопчаків в організацію було дуже важко. Керівник відділення намагався знайти когось із «тямущих» батьків скаутів, щоб передати йому штурвал корабля, що тоне. Місцева добровільна пожежна команда, яка застосувала спонсорську допомогу відділенню, була готова відмовитися від свого шефства.

Але все це було 6 років тому. Наразі *Cub Scout Pack 81* є найбільшим відділенням бойскаутів у штаті Огайо. Воно зуміло сформувати численні загони, і навіть президент США в одному зі своїх виступів зазначив ефективність програми *Cub Scout Pack 81*, спрямованої на боротьбу з наркотиками. *Cub Scout Pack 81* регулярно виграє призи, змагаючись з іншими відділеннями штату. Представники добровільної пожежної дружини, бачачи такі разючі зміни, не тільки не відмовилися від спонсорської допомоги, але ще й збільшили її. Зараз відділення, очолюване новим керівником, налічує 60 загонів усіх вікових рівнів.

«Батьки хочуть, щоб їхні діти брали участь в успішних програмах, - говорить керівник відділення Майк Мерфі. - Я не зміг би впоратися з усіма справами самостійно. Нам потрібна допомога хлопчиків і їхніх батьків. Ми хочемо, щоб наші програми були ефективними, а це значить, що кожен бойскаут повинен зробити свій вагомий внесок у загальний успіх. Сам-один я б нічого не зробив. Але якщо спрямувати енергію хлопців у потрібне русло, *Cub Scout Pack 81* зуміє вирішити будь-яке завдання!».

Однак успіх прийшов не відразу. «П'ять років тому ми посіли четверте місце серед відділень бойскаутів, - розповідає Майк Мерфі. - Це було великою несподіванкою, тому що на той час про нас мало хто знав. Зараз ми дуже турбуємося, якщо нам не вдається завоювати якийсь приз. Діти прагнуть вигравати, і батьки чекають від них перемог».

Четверте місце виявилося не найвищим досягненням відділення, і наступного року це зумовило прагнення завоювати кілька перших призів. Успіх веде до успіху, і команда 81-го знає це.

«Минулого року ми разом з іншими відділеннями бойскаутів проводили щорічну презентацію в початковій школі. У наших суперників були цікаві програми. Після презентації хлопчики разом з батьками підходили до столу кожного відділення, щоб записатися в бойскаути. Біля нашого столу вишикувалася довга черга, а до столів інших відділень майже ніхто не підходив».

Джерело: "Case IV: Cub Scout Pack 81", in 2001-02 Annual Edition: Management, Fred H. Maidment, ed. (Guilford, CT: McGraw-Hill/Dushkin, 2001), 130.

Питання

1. Які основні переконання Майка Мерфі щодо мотивації?
2. Чому йому вдалося привести очолюване ним відділення бойскаутів до успіху?
3. А як би ви стали мотивувати людей в таких добровольчих організаціях, як *Cub Scouts*?

ТЕМА 3.2. ВЛАДА І ВПЛИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛІДЕРСТВА

План вивчення теми

3.2.1. Природа влади.
3.2.2. Трансформація влади у вплив.
3.2.3. Джерела влади та впливу.
3.2.4. Динаміка влади в організації.
3.2.5. Стратегії впливу.
3.2.6. Стратегії нейтралізації впливу.

Після вивчення теми студенти повинні:

- розуміти необхідність і природу влади;
- вміти ідентифікувати джерела влади і впливу;
- вміти вибрати найбільш ефективні стратегії впливу;
- володіти стратегіями нейтралізації негативного впливу

3.2.1. Природа влади

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

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

набуття влади і впливу у керівників рівносильно санкціонуванню використання найпримітивніших форм гноблення людей.

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

Перш ніж ми розглянемо сутність понять «влада» і «вплив», доцільно ознайомитися з основними теоретичними концепціями влади і впливу. Чому це необхідно? Справа в тому, що й досі не існує єдиної наукової теорії влади і впливу. Тому ознайомлення з різними точками зору на феномени влади і впливу дозволить більш глибоко засвоїти сутність і важливість цих понять.

Концепції влади та впливу

Вивченню проблем влади і впливу присвячені дослідження М. Вебера, М. П. Фоллетт, Дж. Пфеффера, Г. Саймона та інших.

Обговорюючи ідею влади, **М. Вебер** (*Max Weber*) вважав недоцільним відділяти поняття «влада» та «авторитет». Авторитет він визначав як ймовірність того, що людина буде в змозі провести в життя свою волю. Визначення влади він також розглядав як імовірність того, що розпорядження керівника буде виконано іншими. М. Вебер вважав, що організаціям необхідний порядок для врегулювання поведінки окремих людей. Члени організації в цілому дотримуються правил, адже це передбачає закон або звичай. Персонал погоджується дотримуватись норм поведінки, оскільки це забезпечує злагоду та сприяє зростанню продуктивності. Право впливати на інших може виходити з багатьох джерел, головним із яких є легітимна (законна) влада. Легітимна влада може здійснюватися в трьох видах: як раціональна, традиційна або харизматична. Раціональна влада базується як на законних підставах, так і на здібностях людей віддавати розпорядження і вимагати підпорядкування. Традиційна влада заснована на традиціях, усталених принципах і цілях. Харизматична влада заснована на визнаних людьми кращих рисах: чесності, мужності або благородній поведінці особистості. На відміну від інших, харизматична влада має особистісний характер.

Уявлення **Мері Паркер Фоллетт** (*Mary Parker Follett*) про владу і вплив сконцентровані на прикладних аспектах менеджменту. Вона розглядала владу як ілюзію. На її думку, влада визначається службовим

становищем і роботою, а коли люди говорять про межі влади, то мають на увазі межі визначення завдань. Влада випливає з функцій або робочого завдання, тому в неї мало спільного з ієрархією організаційної структури. Керівники не делегують владу, а ступінь і напрями делегування випливають зі структури організації в процесі її проектування. Вищу владу слід зводити до мінімуму. Члени організації повинні мати достатньо влади для того, щоб виконувати свої завдання. «Закон ситуації» повинен діяти вільно, адже він, по сутті, повинен довільно адресувати владу людям. Менеджери мають розуміти ситуацію, перш ніж віддавати розпорядження. Владу необхідно замінювати ретельно розробленими інструкціями та навчанням персоналу. Таким чином, підпорядкування легітимним розпорядженням носить активний характер. Люди підкоряються не тому, що побоюються наслідків неслухняності, а тому, що дотримання правил не суперечить їхнім інтересам. Це надає владі певного аспекту добровільності. Концепція «влада разом з ...», а не «влада над ...» являє собою більш конструктивний спосіб впливу. М. Фоллетт передбачала, що влада може проявлятися швидше як спільна, а не примусова діяльність. Концепцію «влада разом з ...» можна побудувати за допомогою взаємопов'язаної поведінки - процесу взаємного впливу менеджера і підлеглих. Кінцевим результатом таких відносин є не просто згода, а участь як добровільна співпраця.

Ліндау Урвік (*Lyndal Urwick*) вважав, що вища влада має бути зосереджена в організаційній структурі. При цьому повинен існувати «скалярний процес», в якому влада переміщається зверху вниз, координуючи таким чином ділову активність. Службові обов'язки як види діяльності повинні виконувати люди, що займають певне становище в організації. Влада - це право вимагати дії від інших. Така влада випливає з формальної заяви про права або з технічної компетенції, або з особистісних характеристик керівника (популярність або професійний досвід). Авторитет - це здатність спонукати інших до діяльності, відповідальність - необхідність звітувати про виконання службових обов'язків.

Джеффрі Пфеффер *(Jeffrey Pfeffer*) стверджував, що влада – це не що інше, як узаконений авторитет. Коли авторитет стає легітимним, він трансформується у владу. Згідно з Дж. Пфеффером, джерелами влади менеджерів є: контроль над ресурсами; зв'язок з іншими впливовими індивідами; формальні посадові повноваження; приналежність до стратегічного підрозділу організації; особисті якості.

Честер Барнард (*Chester Barnard*) розробив теорію сприйняття, згідно з якою керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними керували. Справжнім носієм влади є не менеджер, наділений формальною владою, а сам персонал, який вирішує, виконувати чи не виконувати розпорядження згори. Влада рухається знизу вгору. Ступінь сприйняття влади підлеглими залежить від таких факторів:

1) наскільки підлеглі розуміють суть повідомлення;

2) наскільки розпорядження відповідає призначенню організації;

3) наскільки повідомлення узгоджується з особистими потребами та інтересами персоналу;

4) які ментальні та фізичні здібності підлеглого.

Хоча й існують «зони байдужості», коли команди сприймаються несвідомо, зазвичай директиви визнаються завдяки авторитету службового становища або авторитету лідерства. Ч. Барнард не вважав за потрібне розрізняти владу й авторитет.

Герберт А. Саймон (*Herbert Simon*) визначив владу як «можливість приймати рішення, які спрямовують дії іншої людини». Влада породжує ієрархічні відносини між керівником і підлеглим. Керівник віддає розпорядження і очікує, що підлеглий відреагує на нього належним чином. Підлеглий виконує команду і діє відповідно до поведінкової альтернативи, яку «вибрав для нього бос». Саймон розрізняв владу та інші форми впливу, наприклад, переконування, а також визнавав ідею зони байдужості Барнарда. Однак підлеглий сам створює зону сприйняття, існування якої зумовлене легітимністю, яку співробітник приписує даній команді. Влада, як вважав Саймон, відіграє важливу роль з трьох причин:

1) влада покладає на підлеглого відповідальність;

2) влада гарантує компетенцію в прийнятті рішень;

3) влада забезпечує координацію ділової активності.

Автори теорій людських відносин визнавали існування влади, деякі вважали її необхідною, а деякі пропонували її усунути.

Дуглас Макгрегор (*Douglas McGregor*) стверджував, що треба менше уваги приділяти формальній владі, а більше - «інтеграції». Всі організації мають потребу в певній системі впливу і контролю, однак замість традиційної влади необхідно використовувати інші форми впливу - переконування і професійний вплив. Використовуючи владу, менеджери можуть спонукати людей виконувати роботу на мінімальних рівнях продуктивності, але не можуть спонукати до максимальної продуктивності. Люди будуть працювати продуктивно лише тоді, коли водночас задовольняються їхні особисті потреби. Ключем до мотивації є вибіркова адаптація такого процесу впливу, який дозволяє досягти взаємозалежності індивідуальної та організаційної цілей.

Відповідно до **теорії «сполучної ланки» Ренсіса Лайкерта,** управлінський авторитет, або влада, залежить від меж впливу менеджера на працівників. Працівники, які беруть участь у формуванні цілей, схильні до великого впливу. Вплив, який менеджер чинить на підлеглих, залежить від:

1) авторитету цього менеджера серед вищого керівництва;

2) від авторитету серед рівних за рангом;

3) від авторитету у своїх підлеглих.

Девід Макклелланд (*David McClelland*) вважав однією з найважливіших потреб людини потребу влади. Ця потреба є несвідомим прагненням використовувати можливості для здійснення впливу на інших людей. Люди з великою потребою влади часто прагнуть різними способами

публічно заявити про себе і свої домагання. Вони шукають і домагаються керівних позицій у соціальних групах, вибирають професії, що дозволяють їм впливати на інших людей (викладачі, священики, адміністратори). Згідно з Д. МакКлелландом, влада має інституційну та особистісну орієнтацію. Менеджери з інституційною орієнтацією влади використовують її для досягнення організаційних цілей, в той час як менеджери з особистою орієнтацією влади прагнуть використовувати владу у власних цілях.

Розабет Кантер (*Rosabeth Kanter,* 1979) відзначала, що впливові менеджери не тільки здатні особисто досягти значних результатів, але можуть наділити підлеглих великими обсягами інформації та ресурсів. Внаслідок цього люди надають перевагу впливовим керівникам. В організаціях, на чолі яких стоять впливові керівники, співробітники відрізняються більш високим статусом. І навпаки, безсилля формує тенденцію до дріб'язкового командного стилю управління, неефективності, незв'язності управління. Кантер виявила кілька характеристик наявності у менеджерів реальної влади, до яких відносяться такі можливості, як:

- надання реальної допомоги тим, хто її потребує;
- надання талановитим співробітникам гідної роботи;
- отримання схвалення на витрати понад бюджет;
- визначення порядку денного важливих зборів;
- прямі звернення до осіб, які відповідають за прийняття рішень;
- підтримка постійних тісних контактів з особами, які відповідають за прийняття рішень;
- своєчасне отримання інформації про всі прийняті рішення і зміни політики організації.

Отже, в ранніх теоріях менеджменту влада розглядалася в контексті управлінських прав, властивих тому становищу, яке люди посідають в ієрархічній структурі організації. Влада існувала зі спрямуванням впливу зверху вниз. З появою авторів теорії людських відносин багато що змінилося. Такі автори, як МакГрегор і Лайкерт, вважали, що влада - це «вища координуюча сила», до якої слід вдаватися в крайніх випадках. Вони вважали, що перевагу необхідно надавати переконанням, професійному почуттю власної гідності та позитивному підкріпленню.

Барнард, Саймон та інші були переконані в тому, що першоджерела влади і впливу слід шукати не в становищі, яке займає людина, а в готовності підлеглих до підпорядкування. Це послужило вихідним пунктом до теорії сприйняття влади, згідно з якою влада розглядається у вигляді потоку знизу вгору, де чітко розрізняються право і спроможність чинити вплив.

Необхідно зрозуміти, що влада являє собою багатовимірне явище. Феномени влади надзвичайно складні. Вони ґрунтуються на розповсюдженій ситуації соціального конфлікту, що виникає у зв’язку з несумісністю цілей різних людей або засобів їх досягнення. Дискусії про сутність влади в організації тривають досі. Наразі досягнуто згоди щодо того, що *менеджери*

повинні розуміти взаємозв'язок таких ***чотирьох основоположних понять,*** які характеризують владу як управлінське завдання:

1) права, що відповідають службовому становищу в організаційній структурі, повинні бути чітко визначені і доведені до відома всіх членів організації;

2) права, що випливають зі службового становища, породжують легітимні очікування відповідальності;

3) досвідчені співробітники відчувають свою відповідальність за ефективне користування правами, якими вони наділені для виконання поставлених завдань;

4) здібності, якими володіють члени організації, можуть виявитися важливим джерелом впливу.

Права повинні відповідати здатності виконувати свою роботу. Всі менеджери повинні нести відповідальність за свої дії і розумне використання влади, якою вони наділені.

Сутність понять «влада» і «вплив»

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

Що ж собою являє поняття «влада»?

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

Термін «**авторитет»** означає загальновизнаний вплив особи, заснований на знаннях, моральних якостях, досвіді. Авторитет більшою мірою персоніфікований, ніж влада, і має відношення до вміння будь-якої

людини, незалежно від займаної нею посади, домагатися виконання завдань шляхом впливу на інших людей. Таким чином, авторитет є прямим результатом впливу особистості людини на поведінку інших людей. Керівник, який має авторитет, здатний чинити сильний вплив на поведінку людей. Авторитет є однією з форм влади та впливу.

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

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

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

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

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

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

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

Кожна з цих тенденцій впливає на трансформацію ролі керівника, який більше схожий не на начальника, що віддає команди, а на консультанта або

наставника. Тому ми визначимо **владу** як потенційну **можливість** індивіда впливати на діяльність і поведінку інших людей.

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

Отже, керівники можуть впливати різними способами. Іноді їх вплив є результатом займаного ними службового становища, іноді це обумовлено їх особистими якостями, а іноді і тим, і іншим. При цьому всі види впливу однаково важливі й необхідні для досягнення цілей. Який із цих видів впливу є найбільш ефективним? Менеджери, котрі прагнуть до посилення свого впливу в організації, повинні приділяти достатню увагу використанню як джерел влади, пов'язаних із займаним ними службовим становищем, так і джерел особистої влади, пов'язаних із їхніми особистими якостями. Менеджери не повинні уникати влади, але навчитися грамотно нею користуватися. Для цього їм необхідно знати джерела влади і впливу.

Питання для самоконтролю

1. Чому лідерам необхідна влада?
2. У чому полягає сутність і відмінність понять «авторитет», «влада», «вплив»?
3. Чому останнім часом намітилася тенденція до перенесення акценту у визначенні влади з «влади над іншими» на «владу разом з іншими»?

3.2.2. Трансформація влади у вплив

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

1. Правильно оцінити мотиваційну основу людини, на яку чиниться вплив.
2. Визначити, які джерела влади вони мають у своєму розпорядженні та оцінити силу цих джерел.
3. Вміти переналаштувати привабливість наслідків активності підлеглих, що є вирішальним для здійснення впливу керівника.
4. Враховувати ситуаційні особливості, що сприяють або перешкоджають ефективному застосуванню стратегії впливу.

5. Знати динаміку влади в організації.
6. Правильно визначити баланс влади.

Мотиваційна основа поведінки людини

В основі влади лежить вплив на поведінку інших людей. Влада реалізується через вплив. Для володіння владою окрема людина або група **(А)** повинна мати у своєму розпорядженні певний набір потенційних дій. Щоб таку дію можна було вважати застосуванням влади щодо підлеглого або колеги **(В),** тобто, щоб спрямовувати тенденції поведінки **В** у наміченому **А** напрямку, дія повинна відповідати певній мотиваційній основі **В.** В іншому випадку дії **А** залишать підлеглого **В** байдужим і не зможуть викликати у нього ніяких змін поведінки. Мотиваційна основа **В,** на яку впливає **А** своєю дією влади («вразливе місце» особи **В,** яке цією дією «уражається»), може полягати в будь-яких мотивах останнього. Таким чином, дія влади завжди є цілеспрямованим використанням мотивів іншої людини за допомогою їх задоволення або нанесення їм шкоди.

«Вразливим місцем» особи **В**, на яке чинить вплив особа **А,** є мотиви. Мотиви - це те, що спонукає людину до діяльності, спрямованої на задоволення потреб (індивідуальних або ж групових). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити, спостерігаючи за поведінкою людей. Потреби слугують мотивом до дії. На рис. 3.20 представлено модель мотивації поведінки людей через потреби.

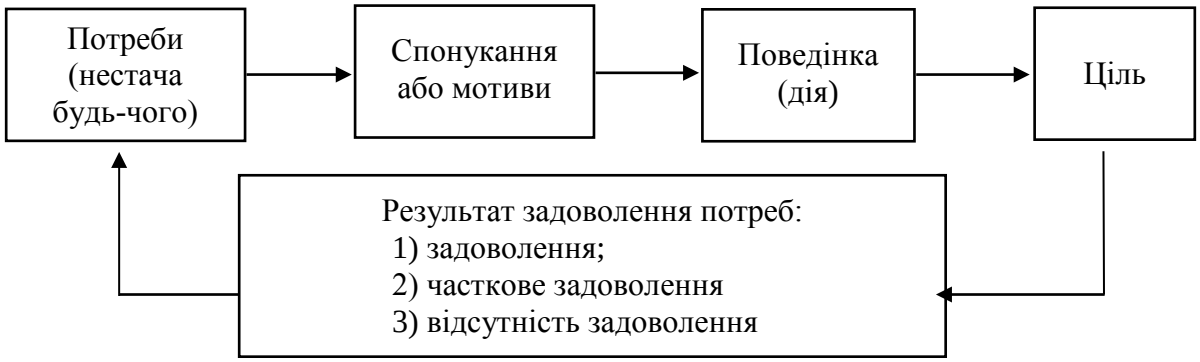


Рис. 3.20. *Модель мотивації поведінки через потреби*

Як показано на рис. 3.20, коли людина відчуває потребу, це спонукає її до дій. Спонукання є поведінковим проявом потреби і концентрується на досягненні мети. Мета усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає мети, її потреба може виявитися задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною. Ступінь задоволення потреби впливає на поведінку людини в майбутньому в подібних обставинах. Люди прагнуть

повторювати ту поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреби, коригувати поведінку, яка асоціюється з частковим задоволенням, а також уникати такої поведінки, яка асоціюється з відсутністю задоволення. Цей факт відомий як **закон результату.** Тому менеджери повинні прагнути до створення ситуацій, які дозволяють людям відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби у вигляді типу поведінки, що приводить до досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Які потреби спонукають людей до дії? Як відомо, існують різні підходи до ідентифікації потреб, з якими ми ознайомилися при вивченні питання «Мотивування діяльності персоналу».

Співвідношення груп потреб у чотирьох теоріях мотивації наведено на рис. 3.21.

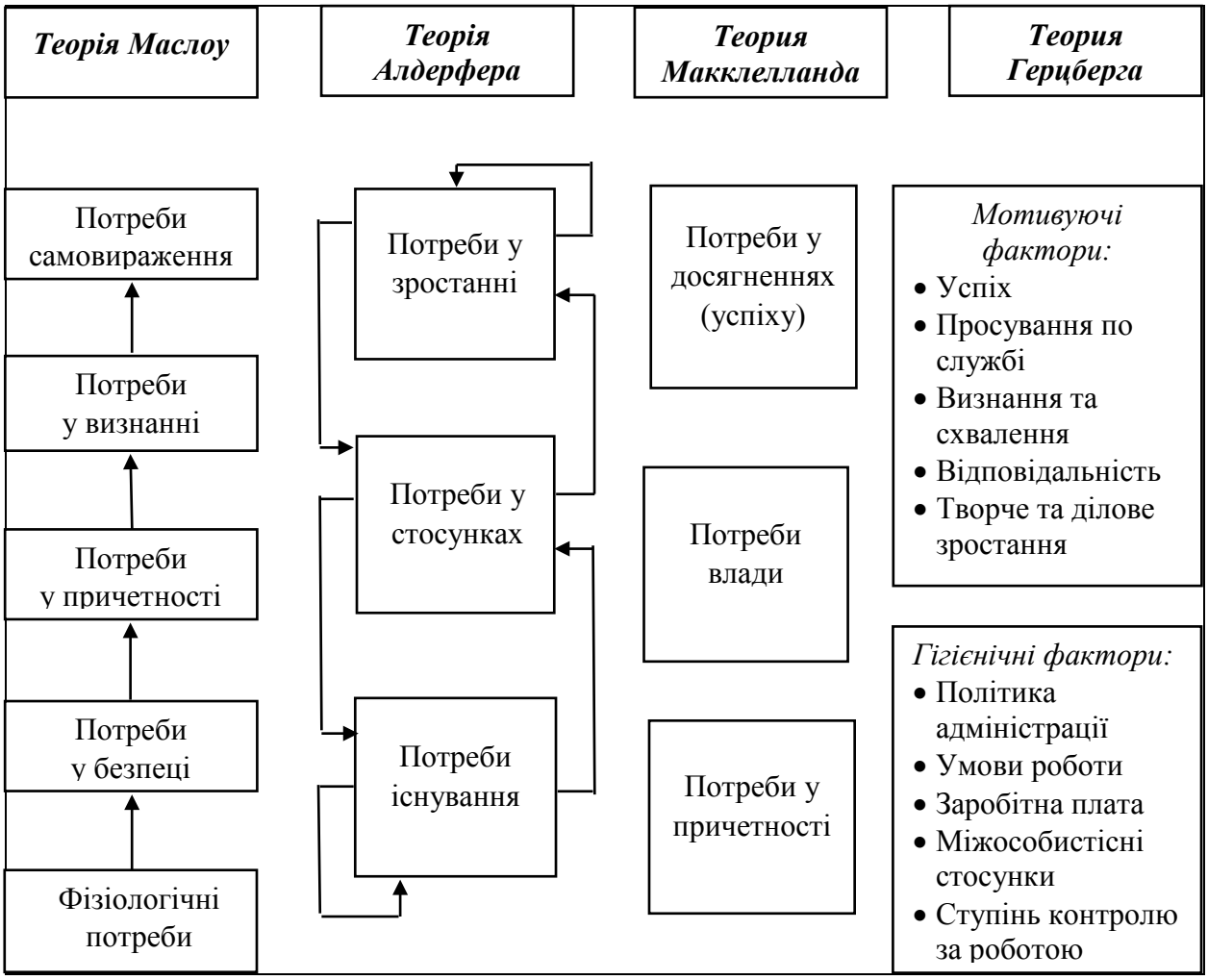


Рис. 3.21. *Співвідношення груп потреб у чотирьох теоріях мотивації*

Опис потреб за Маслоу та Алдерфером і приклади того, як вони проявляються в організаціях, подано в табл. 3.18 та 3.19.

Таблиця 3.18

Ієрархія потреб за Маслоу

Зростання потреб	**Рівень потреби**	**Опис**	**Приклади прояву або задоволення потреб в організації**
Потреби вищого рівня	Потреби у самовираженні	Необхідність реалізувати потенціал людини повною мірою	Найбільш повне використання навичок, умінь і спроможностей, прагнення досягти максимального результату в роботі
	Потреби у визнанні	Необхідність відчувати повагу до себе і до своїх здібностей, бути шанованим іншими, отримувати визнання та справедливу оцінку	Проявляються в ході переміщення вгору службовими сходами та винагороди за результати роботи
	Потреби у причетності	Необхідність у соціальній взаємодії, друзях, почуттях та любові	Проявляються в установленні хороших стосунків з колегами та керівництвом, в усвідомленні приналежності до робочої групи та участі в таких подіях соціального характеру, як пікніки співробітників або корпоративні вечірки на свята
	Потреби у безпеці	Необхідність надійності, стабільності та безпечного середовища існування	Реалізуються через стабільність роботи, надання медичного обслуговування та створення безпечних умов праці
Потреби нижчого рівня	Фізіологічні потреби	Такі базові потреби для людини, як їжа, вода та дах над головою, що мають бути забезпечені для її виживання	Реалізуються через виплату мінімального рівня заробітної плати, яка дозволяє людині купляти продукти харчування, одяг та мати підходяще житло

Таблиця 3.19

Теорія ERG К. Алдерфера

Зростання потреб	Рівень потреби	Опис	Приклади прояву або задоволення потреб в організації
Потреби вищого рівня ↑	Потреби у зростанні	Потреби в особистому розвитку, а також у творчій та продуктивній роботі	Безперервне поліпшення навичок, умінь та здібностей, виконання значимої для суспільства роботи
	Потреби у відносинах	Необхідність мати хороші міжособистісні стосунки, поділяти з іншими думки і почуття та мати можливість для відкритих двосторонніх зв'язків	Установлення хороших взаємин із співробітниками, керівництвом та підлеглими, отримання від них віддачі
Потреби нижчого рівня	Фізіологічні потреби	Такі базові потреби для людини, як їжа, вода та дах над головою, а також стабільне й безпечне середовище, в якому вона існує	Реалізуються через виплату достатньої заробітної плати, яка забезпечує все необхідне для життя, створення безпечних умов праці

Таким чином, розуміння мотиваційної основи поведінки людини та знання того, які потреби спонукають людину до діяльності, необхідно для правильного вибору джерел влади і впливу.

Питання для самоконтролю

1. Які дії має застосувати лідер, щоб трансформувати владу у вплив?
2. Що являє собою мотиваційна основа поведінки людини?
3. У чому полягає сутність поняття «закон результату»?
4. Які потреби спонукають людей до дії?
5. Яким чином керівники організацій можуть задовольняти потреби людей?

3.2.3. Джерела влади та впливу

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

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

Дж. Френч і Б. Райвен виділили шість форм джерел влади та впливу [40, с. 150-167]:

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

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

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

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

При вирішенні складних специфічних завдань підлеглі можуть мати більшу компетентність, ніж їх керівники. Якщо керівник у цій ситуації дозволить підлеглим продовжувати вважати себе «експертом», то підлеглі можуть не поділитися цінною інформацією, що здатне призвести до прийняття менш ефективного вирішення. Беручи на віру думки фахівців, керівник таким чином вивільняє час для іншої діяльності. Відмова приймати на віру поради експертів може означати, що керівник боїться втратити вплив, більше піклується про захищеність, ніж про задоволення більш високих власних потреб і потреб своїх підлеглих. Обмеження використання розумної віри пов'язано з тим, що вона менш стійка, ніж сліпа віра (заснована на харизмі). Будь-яка помилка експерта може призвести до втрати його впливу. Формування розумної віри займає багато часу. Вплив розумної віри змінює баланс влади «керівник - підлеглий». Це джерело влади набирає ефективності через бурхливий розвиток технологій і зростання організацій.

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

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

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

Законна влада: особа **В** вірить, що особа **А** має право віддавати накази і що обов’язок особи **В** - підкорятися особі **А.** Основою законної влади є традиція. До останнього часу законна влада або традиція була найпоширенішим елементом впливу. Безперебійне функціонування організації прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати

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

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

Згідно з **Дж. Пфеффером** (*D. Pfeffer*, 1992), **Р. Кантер** (*R. Kanter,* 1979), **Дж. Коттером** (*D. Kotter,* 1985) та іншими вченими, джерелами влади і впливу, здатними мобілізувати людей, є:

1) офіційна позиція;
2) ресурси;
3) інформація;
4) компетентність;
5) успішність;
6) особиста привабливість;
7) легітимність.

Перші три джерела влади і впливу (позиція, ресурси, інформація) пов'язані з займаною посадою. Джерелами особистої влади є компетентність, успішність, особиста привабливість і легітимність.

Офіційна позиція (або посада) в організаційній структурі визначає:

- набір обов'язків працівника;

- коло співробітників, з якими працівник взаємодіє для виконання своїх обов'язків;
- повноваження діяти і спрямовувати дії інших людей.

Офіційна позиція має велике значення в організаціях з яскраво вираженою ієрархією. У таких організаціях, що працюють за принципом «ранг визначає ваші привілеї», сила впливу визнається швидше за все не особистими результатами, а займаною посадою. Офіційна позиція як джерело влади і впливу може також розглядатися поза її ієрархічного контексту, а з точки зору можливостей, пов'язаних із займаною рядовим співробітником позицією або роботою.

Офіційна позиція часто дає доступ до таких джерел влади і впливу, як ***ресурси*** та ***інформація.*** Наприклад, позиція керівника зазвичай передбачає такі ресурси, як можливість просування по службі співробітників, збільшення або зменшення їх зарплати, розподіл завдань. Позиції рядових співробітників також надають можливості розпоряджатися ресурсами та інформацією. Так, наприклад, секретарі керівників організацій контролюють їх розклад і вирішують, кого з відвідувачів до них пропустити. Співробітники відділу закупівель мають у своєму розпорядженні важливу інформацію щодо наявності ресурсів та їх доступності. Вони можуть допомогти або перешкодити іншим співробітникам організації, які використовують інформацію або ці ресурси у своїй професійній діяльності.

Факторами позиційного впливу є:

- ключовий характер організаційної позиції;
- значимість організаційної позиції;
- помітність організаційної позиції;
- гнучкість організаційної позиції.

Фактори позиційного впливу представлені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Фактори позиційного впливу

Фактори	Опис
Ключовий фактор	Ступінь залежності інших співробітників від особи, яка займає ту чи іншу позицію в організації. Доступ до інформації в комунікаційній мережі
Значимість	Ступінь важливості позиції для основної, пріоритетної діяльності організації
Помітність (наочність, видимість)	Ступінь уваги впливових людей організації до результатів виконання завдання співробітниками, які займають конкретну позицію в організації
Гнучкість	Ступінь свободи дій, що надає така позиція співробітникові

Чим більшою мірою володіє цими характеристиками організаційна позиція, тим більші ресурси впливу має людина, що займає її. Розглянемо кожен із цих факторів більш детально.

Ключовий характер організаційної позиції визначається тим, якою мірою залежать від вас інші співробітники: наскільки часто потрібен співробітникам той, хто займає дану позицію, якій кількості людей доводиться звертатися до нього, скільки подібних позицій є в організації та наскільки важливу роль займає ця позиція у виробничій діяльності. Іншими словами, даний фактор набуття влади і впливу визначається ***близькістю до центру*** інформаційної мережі виробничих і міжособистісних відносин (або комунікацій). Ефективність роботи сучасних організацій залежить від наявності розвиненої мережі комунікацій, оскільки сьогодні ніхто не володіє всією повнотою ресурсів та інформації, необхідних для вирішення поставлених завдань. Основна відмінність між хорошими і поганими менеджерами полягає в їх умінні встановлювати соціальні взаємини з іншими людьми, що входять до інформаційної мережі організації. Ізоляція від цієї інформаційної мережі може призвести до обмеження доступу до інформації та ресурсів, що негативно позначається на вирішенні завдань.

Влада і вплив можуть посилюватися завдяки ефективним горизонтальним і вертикальним мережевим комунікаціям, які визначаються позицією і функціями співробітників. Горизонтальні мережеві комунікації об'єднують осіб, які перебувають на одному рівні управління, вертикальні - осіб, які перебувають на різних рівнях. Близькість позиції до центру, де зосереджуються інформаційні потоки, сприяє посиленню індивідуального впливу. Подібна концепція організаційної влади називається концепцією непередбачених стратегічних можливостей (J. *Pfeffer,* 1992).

Значимість позиції визначається тим, наскільки вона важлива для основної, пріоритетної діяльності компанії. Чарльз Перроу (*C. Perrow,* 1970), відомий фахівець у сфері організаційної технології, вважає, що в розвиненій економіці, орієнтованій на продукт і споживачів, основна увага приділяється продажу та маркетингу. Індивід, який прагне до розширення свого впливу, повинен постійно стежити за тим, щоб діяльність його відділу була значимою з точки зору організації в цілому.

Помітність - це ступінь уваги впливових людей організації до результатів виконання завдань співробітниками, які займають конкретну позицію. Формулою успіху повинні бути хороші результати роботи, помножені на їх наочність (помітність). Займана позиція має сприяти частим контактам з керівництвом та неформальними лідерами. Цього можна досягти завдяки активній участі в програмах організації, зустрічах, конференціях, а також вмінню заявити про себе.

Гнучкість - це ступінь свободи дій, яку надає дана позиція співробітнику. Якщо позиція має гнучкість, тобто надає можливість виявляти ініціативу, то це посилює її ключовий характер, значимість і помітність. Особи, які не схильні до інновацій і прояву ініціативи, будуть відчувати

серйозні труднощі на шляху набуття впливу. Ступінь гнучкості залежить від системи заохочень. Якщо в організації система заохочень спрямована на підтримку надійності співробітників, передбачуваності їх поведінки, точності проходження заданій системі приписів (процедури і правила), значить, у цій організації будуть каратися особи, які прагнуть до свободи дій. Система заохочень, орієнтована на «творчий підхід», надає перевагу ініціативі. Особи, які прагнуть здобути владу і вплив, повинні проявляти гнучкість.

Такі джерела влади і впливу, як компетентність, успішність, особиста привабливість і легітимність, пов'язані не з позицією і посадою, а з особистими якостями. Джерела особистої влади і впливу представлені в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Джерела особистої влади та впливу

Джерела	Опис
Компетентність	Володіння знаннями, навичками і досвідом роботи
Успішність (старанність)	Виконання зобов'язань вище від очікуваного рівня
Особиста привабливість	Привабливі особисті якості, емоціональна привабливість, поведінка що викликає прихильність до себе
Легітимність	Відповідність поведінки основним організаційним цінностям

Компетентність - одне з визначальних джерел влади і впливу. Компетентність, або знання, пов'язані з роботою, є результатом і формальної освіти, і самостійної роботи, і трудового досвіду. У компетентної особи більше влади і впливу. Якщо підлеглі мають вищий рівень компетенцій, ніж їх начальник, то в останнього виникають проблеми, пов'язані з послабленням впливу. Для уникнення подібних проблем досвідчені працівники повинні представляти своє бачення у такий спосіб, щоб формальне право прийняття рішень було за їх керівниками, залишаючи за собою роль експертів. Однак у сучасних умовах стрімкої зміни технологій має місце тенденція до знецінення вузькоспеціалізованих знань. Якщо людина підтримує компетенції в одній конкретній галузі, то вона може швидко перетворитися в «актора однієї ролі». В сучасних організаціях вузька спеціалізація швидко знецінюється. Тому люди, які прагнуть посилити свій вплив, не повинні обмежуватися знаннями занадто вузького кола питань.

Успішність розглядається як виконання зобов'язань вище від очікуваного рівня. Хороші результати роботи зміцнюють репутацію серед колег, що дає можливість зав'язати нові контакти та отримати доступ до

додаткових джерел впливу. Складовою успішності є старанність. Працівник, який робить все від нього залежне, щоб успішно виконати доручену йому роботу, завойовує тим самим довіру керівництва. Якщо підлеглі не будуть справлятися з дорученою їм роботою, це негативно позначиться як на авторитеті керівника, так і на авторитеті самих підлеглих. Екстраординарна старанність розглядається як ознака відповідальності та відданості справі, тому вона, як правило, підтримується і заохочується. Однак тут необхідно розрізняти екстраординарну старанність від екстраординарної демонстрації зусиль (запопадливість). Перша спрямована на успішне досягнення результатів роботи, друга - на підвищення винагороди (без результатів). У першому випадку метою є підвищення репутації керівника та організації в цілому, в другому - справити враження на керівника, догодивши йому. У табл. 3.22 представлено рекомендації щодо напрямів зусиль, спрямованих на підвищення ефективності взаємовідносин керівників з підлеглими. Як показано в таблиці, до числа рекомендацій відноситься розуміння проблем і пріоритетів керівника, а також оцінка власних потреб і сильних сторін. Дотримання цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність взаємовідносин у системі «керівник-підлеглий», тобто розширити ступінь влади і впливу.

Таблиця 3.22

Шляхи підвищення ефективності взаємовідносин у системі «керівник-підлеглий»

Переконайтеся в тому, що ви розумієте свого керівника, в тому числі:

- вам зрозумілі його цілі;
- вам відомо, які проблеми стоять перед ним;
- вам відомі його сильні й слабкі сторони, а також сфери, в яких він погано розбирається;
- вам відомий його улюблений стиль роботи.

Оцініть себе, включаючи:

- ваші власні переваги і недоліки;
- ваш особистий стиль;
- вашу схильність до потрапляння в залежність від владних фігур.

Розвивайте і підтримуйте стосунки, щоб:

- ваші потреби і стиль відповідали один одному;
- вони відповідали взаємним очікуванням;
- ваш керівник був добре поінформований;
- вони базувалися на надійності і чесності;
- час і ресурси вашого керівника використовувалися вибірково й по суті справи, а не марнотратно

Джерело: Gabarro, J. J. and Kotter, J. P. (1980). Managing your boss. Harvard Business Review, 58. – P. 92-100.

Особиста привабливість як джерело впливу - це не тільки приємна зовнішність, але й привабливі особисті якості, ваші емоції, поведінка, що викликає прихильність. Факторами особистої привабливості як джерела впливу є:

- харизма;
- поведінка, що викликає прихильність до себе
- фізична привабливість.

В оксфордському словнику термін «харизма» визначається як:

1) здатність викликати симпатії та ентузіазм у послідовників;

2) приваблива аура, шарм, чарівність;

3) вроджений хист або талант.

Дослідження показали, що з поняттям «харизма» асоціюються такі якості:

1) володіння розвиненим баченням ситуації;

2) жертвування особистим благополуччям задля збереження вірності власним ідеалам і баченню;

3) використання незвичайних методів і засобів;

4) володіння надприродною чутливістю;

5) вміння залучати послідовників;

6) демонстрація високого рівня впевненості в собі, ентузіазму.

Поведінка, що викликає прихильність до себе, зазвичай асоціюється з дружніми відносинами. Чи означає це, що для посилення свого впливу необхідно налагоджувати дружні стосунки з колегами, підлеглими або керівництвом? Дослідження показали, що нерідко встановлення дружніх відносин негативно позначається на роботі. Тому слід не зав'язувати дружніх стосунків з усіма, а проявляти такі особисті якості, які приваблюють до себе. До таких якостей належать чесність, чуйність, тобто здатність розуміти і підтримувати інших людей, здатність викликати захоплення, схожість цінностей та інтересів, вміння долати труднощі і розв’язувати проблеми, вміння добре говорити тощо. Якості, які викликають прихильність, наведено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Якості, які приваблюють інших

Нам подобаються люди, які:
• підтримують відкриті, чесні і лояльні взаємовідносини;
• виявляють чуйність за допомогою емоційної відкритості;
• виявляють безумовне позитивне налаштування і схвалення;
• готові піти на певні жертви заради збереження відносин;
• виявляють соціальну спрямованість у формі симпатії або емпатії;
• активно беруть участь у соціальних контактах, необхідних для підтримки взаємин

Джерело: Adapted from Canfield, F.E., and La Gaipa, J.J. (1970). Friendship expectations at different stages in the development of friendship. Paper read at the annual meeting of the Southeastern Psychological Association, Ljuisville.

Фізична привабливість викликає ті ж почуття, що і приваблива поведінка. Дослідження показали, що людей з привабливою зовнішністю вважають більш доброчесними, успішними та інтелектуальними. Згідно з Томпсоном (*Thompson,* 2001), привабливість залежить від уміння одягатися і вміння подати себе. Вона дозволяє людям стати більш чутливими до різних форм відчуттів та оцінок. Однак необхідно розуміти, що небезпечно покладатися лише на фізичну привабливість як джерело впливу і влади. Якщо людина буде занадто заклопотана своєю зовнішністю, але при цьому недостатньо серйозно ставитися до своєї роботи, проявлятиме заздрість, недоброзичливість, то її думка найчастіше буде недооцінена або проігнорована і колегами, і керівництвом.

Легітимність характеризується як відповідність поведінки основним організаційним цінностям. Дії, що відповідають системі цінностей, прийнятій у даній організації, сприймаються її членами як легітимні (законні) і заслуговують на довіру.

Джерела влади та впливу представлені в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Джерела влади та впливу

За Дж. Френчем та Б. Райвенсом (1959)	**За Р. Кантером (1979), Дж. Коттером (1985), Дж. Пфеффером (1992)**
• Влада, заснована на примусі (покаранні) • Влада, заснована на винагороді (вплив через позитивне підкріплення) • Експертна влада (вплив через розумну віру) • Еталонна влада (влада прикладу) • Законна влада (вплив через традиції) • Інформаційна влада	• Офіційна позиція • Ресурси • Інформація • Компетентність • Успішність • Особиста привабливість • Легітимність

Ресурси
як джерело влади

А – керівник, **В** – підлеглий. Для успішного впливу на мотиваційну основу іншої людини **(В)** під час застосування влади **(А)** повинен мати в своєму розпорядженні певні ресурси, тобто засоби підкріплення, за допомогою яких він зможе забезпечити задоволення відповідних потреб особи **В**, продовжити це задоволення або ж запобігти йому. Такими

ресурсами є джерела влади і впливу, які ми розглянули вище. Керівник повинен визначити силу своїх джерел влади. Сила джерел влади пов'язана з залежністю, яка виникає в результаті контролю за розподілом ресурсів організації. Залежність (підпорядкованість) визначається трьома характеристиками ресурсів: значимістю, обмеженістю і незамінністю. Ступінь такої залежності (підпорядкованості), пов'язаної з характеристикою ресурсів, наведена на рис. 3.25.

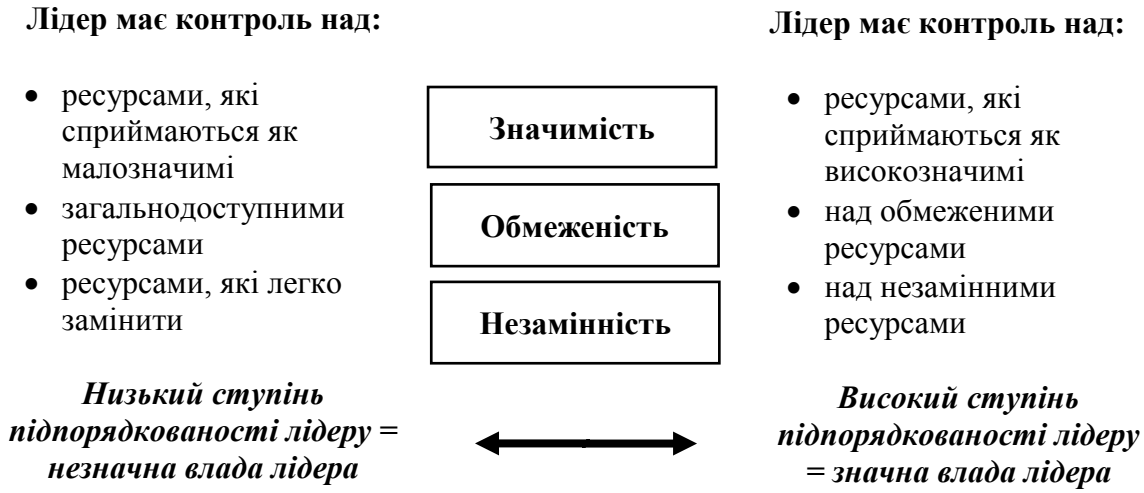


Рис. 3.22. *Вплив ресурсів на ступінь залежності (підпорядкованості)*

Коригування поведінки підлеглих

Наступним кроком, що сприяє трансформації влади у вплив, є **вміння перебудувати привабливість наслідків активності підлеглих.** Цей процес називається коригуванням поведінки і передбачає систематичне заохочення (підкріплення) кожного наступного кроку, що наближає людину до бажаної поведінки. Відповідно до теорії підкріплення, поведінка людини залежить від зовнішніх чинників, які отримали назву засобів підкріплення.

Засоби підкріплення визначаються як будь-які негайні наслідки, що підвищують імовірність повторення (або відмови) певних шаблонів поведінки. Розрізняють чотири способи коригування поведінки: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, покарання і гальмування. Методи коригування поведінки шляхом підкріплення представлені в табл. 3.25.

Таблиця 3.25

Методи корегування поведінки

Способи корегування	**Характеристика**
Позитивне підкріплення (заохочення)	Забезпечення сприятливих для індивіда наслідків, що сприяють повторенню зразків поведінки (заохочення, визнання, винагороду і т.п.). По мірі наближення індивіда до бажаної поведінки інтенсивність позитивного підкріплення збільшується
Негативне підкріплення	Усунення небажаних наслідків поведінки. Зразок поведінки, що дозволяє позбутися негативних наслідків, повторюється і, як правило, заохочується
Покарання	Управління несприятливими наслідками, мета якого полягає в запобіганні (припиненні) небажаної поведінки. Якщо такий тип поведінки не заохочується керівником, то індивід припинить поводитися небажаним чином
Гальмування	Стримування позитивних наслідків. За відсутності підкріплення бажаної поведінки досягнутий ефект поступово згасає

Джерело: Adapted from Dutton, J.E., and Ashford, S.J., (1993). Selling issues to top management. Academy of Management Review, 18(3). – P. 397-428.

За допомогою теорії підкріплення можна пояснити принципи мотивації співробітників. Зокрема, Б. Скіннер (*B. Skinner,* 1972) вважає, що:

- люди, найімовірніше, будуть поводитися бажаним для вас чином в тому випадку, якщо очікують отримати за це певну винагороду;
- заохочення буде найбільш ефективним, якщо воно застосовуватиметься негайно після бажаної для вас поведінки людини;
- вчинок і поведінка, за які не було заохочення або, більш того, які потягли за собою покарання, навряд чи будуть повторені людиною в майбутньому.

Відповідно до теорії підкріплення, менеджери можуть впливати на поведінку співробітників, використовуючи позитивне підкріплення дій, які вони вважають бажаними і сприятливими. Покарання носить короткочасний характер і може призвести в майбутньому до неприємних побічних наслідків - дисфункціональної поведінки, конфліктів, прогулів та плинності кадрів. Основні практичні рекомендації щодо коригування поведінки наведені в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Рекомендації щодо корегування поведінки

- Визначте конкретні характеристики бажаної поведінки.
- Переконайтеся, що очікувана поведінка перебуває в рамках можливостей працівника.
- Прийміть рішення про інтенсивність і розміри важливих для працівників заохочень, які будуть сприяти зміні їх поведінки.
- Визначте зв'язок між бажаною поведінкою і заохоченням.
- Використовуйте позитивне підкріплення у всіх випадках, коли це можливо.
- Застосовуйте покарання у виняткових випадках і для певних типів поведінки.
- Використовуйте методи формування систематичного, підсилювального застосування позитивного підкріплення по мірі просування індивіда до бажаної поведінки.
- Постарайтеся до мінімуму скоротити інтервал між правильною реакцією співробітника і підкріпленням.
- Підкріплення має здійснюватися досить часто відповідно до визначеного графіка

Ситуаційні фактори

Для успішного вибору стратегії впливу необхідно розуміти особливості ситуації, що сприяють або перешкоджають її ефективному застосуванню. Ситуативними факторами є:

- співвідношення впливовості двох осіб - того, хто впливає, і того, на кого спрямований вплив;
- ступінь залежності і взаємозалежності сторін;
- потрібний результат (вимушене підпорядкування чи свідома прихильність);
- наявний резерв часу;
- ступінь подібності поглядів та уявлень сторін про основоположні цінності;
- інтенсивність емоцій, пов'язаних із ситуацією;
- природа взаємин між сторонами;
- можливість впливу.

Питання для самоконтролю

1. Які джерела влади виділили Дж. Френч і Б. Райвен? Опишіть їх.
2. Які джерела влади виділили Дж. Пфеффер, Р. Кантер і Дж. Коттер?

3. У чому полягає сутність такої форми влади, як «офіційна позиція»?

4. Які чинники позиційного впливу ви знаєте? Опишіть їх.

5. Який фактор впливає на силу джерел влади?

6. Які характеристики мають ресурси як фактор посилення джерел влади?

7. Як впливають ресурси на ступінь залежності (підпорядкування)?

8. Які засоби підкріплення може використовувати керівник для коригування поведінки підлеглих?

3.2.4. Динаміка влади в організації

Фактори, що чинять вплив
на динаміку влади

Як здійснюється процес розподілу влади в організації? Щоб відповісти на це запитання, необхідно зрозуміти, які чинники впливають на динаміку влади в організації. На думку Джона Коттера (*John Kotter,* 1985), на динаміку влади впливають 3 фактори:

1) різноманітність членів організації;

2) взаємозалежність членів організації;

3) обмеженість ресурсів.

Різноманітність членів організації - це відмінності у прагненнях, цілях, цінностях, принципах і сприйнятті подій людьми, які працюють в організації. Члени організації відрізняються один від одного, тому вони діють так, щоб задовольнити свої потреби і досягти цілей, які відповідають їхнім цінностям, інтересам та уподобанням. Однак, якщо люди можуть діяти незалежно один від одного, то їх різноманітність не впливає на динаміку влади. Влада - це наслідок взаємозалежності.

Взаємозалежність - це ступінь залежності людей один від одного у процесі спільної діяльності. Коли особа **В** залежить від особи А**,** то у **А** є влада над **В.** Якщо ж, як це відбувається в більшості організацій, **А** у чомусь залежний від **В,** то вони обидва є взаємозалежними. Залежності і взаємозалежності членів організації або цілих підрозділів визначаються структурою організації та характером виконуваної роботи.

Так, наприклад, основна діяльність компанії з виробництва комп'ютерних програм включає: аналіз вимог ринку, проектування і розробку комп'ютерних програм, постачання програмних продуктів на ринок. Якщо компанія вибирає інноваційну конкурентну стратегію, все залежить від проектувальників і програмістів. Якщо ж компанія вибирає конкурентну стратегію, спрямовану на задоволення специфічних потреб клієнтів, то

маркетологи і співробітники відділу продажу, які безпосередньо спілкуються з клієнтами, набудуть більш істотної влади в організації.

Ресурси організації (люди, обладнання, сировина, матеріали, фінанси, інформація тощо) завжди обмежені. Тому потенціал боротьби за владу над доступом і використанням ресурсів в організаціях особливо високий. Окремі співробітники і різні групи використовуватимуть всю владу і вплив, які вони мають, у боротьбі за більш широкий доступ до цих ресурсів. Наприклад, підготовка бюджетів, атестація співробітників, підвищення на посаді або звільнення та інші події будуть викликати зростання політичної активності, тому що все це пов'язано з розподілом ресурсів. У зв’язку з цим менеджери для визначення свого потенціалу боротьби за владу і впливати на ситуацію, повинні:

1) добре знати мотиви поведінки членів організації;

2) знати структуру організації, в тому числі структуру розподілу влади;

3) передбачати дії членів організації в боротьбі за владу;

4) знати ресурси, якими володіють члени організації та організація в цілому.

Фахівці з проблем влади і впливу запропонували ряд рекомендацій для аналізу динаміки влади в організаціях, що включають відповіді на такі запитання:

1. Які мої цілі?

2. Чия допомога мені потрібна, щоб досягти цих цілей?

3. Чия підтримка для цього мені потрібна?

4. На кого можуть вплинути мої плани:

а) щодо влади і статусу?

б) щодо оцінки роботи та заохочень?

в) щодо того, як люди виконують свою роботу?

5. Чий опір може поставити під загрозу виконання плану?

6. Хто є друзями і союзниками цих впливових людей?

7. Які цілі, ставки, припущення, сприйняття і почуття цих впливових людей?

8. Які мої джерела влади і впливу?

9. Якою «валютою» (ресурсами), що можуть зацікавити цих людей, я володію?

10. Які ситуаційні фактори можуть знизити ефективність моєї стратегії впливу?

а) хто від кого залежить в організації?

б) який взаємний розподіл влади?

в) скільки у мене є часу для впливу?

г) чи поділяємо ми спільні цінності? Якою мірою?

д) наскільки сильні емоції викликає ця ситуація?

е) який характер носять мої відносини з цими людьми?

11. Яка стратегія впливу буде найбільш ефективною, враховуючи ситуаційні фактори?

12. Коли, де і яким чином мені слід використовувати свою стратегію впливу?

Відповіді на ці запитання дозволять проаналізувати конкретну проблему і скласти ефективний план дій з метою здійснення впливу на інших людей.

Д. Картрайт (1965) і Д. Кіпніс (1974) розробили так звану дескриптивну (описову) модель окремих кроків влади (рис. 3.23) [25].

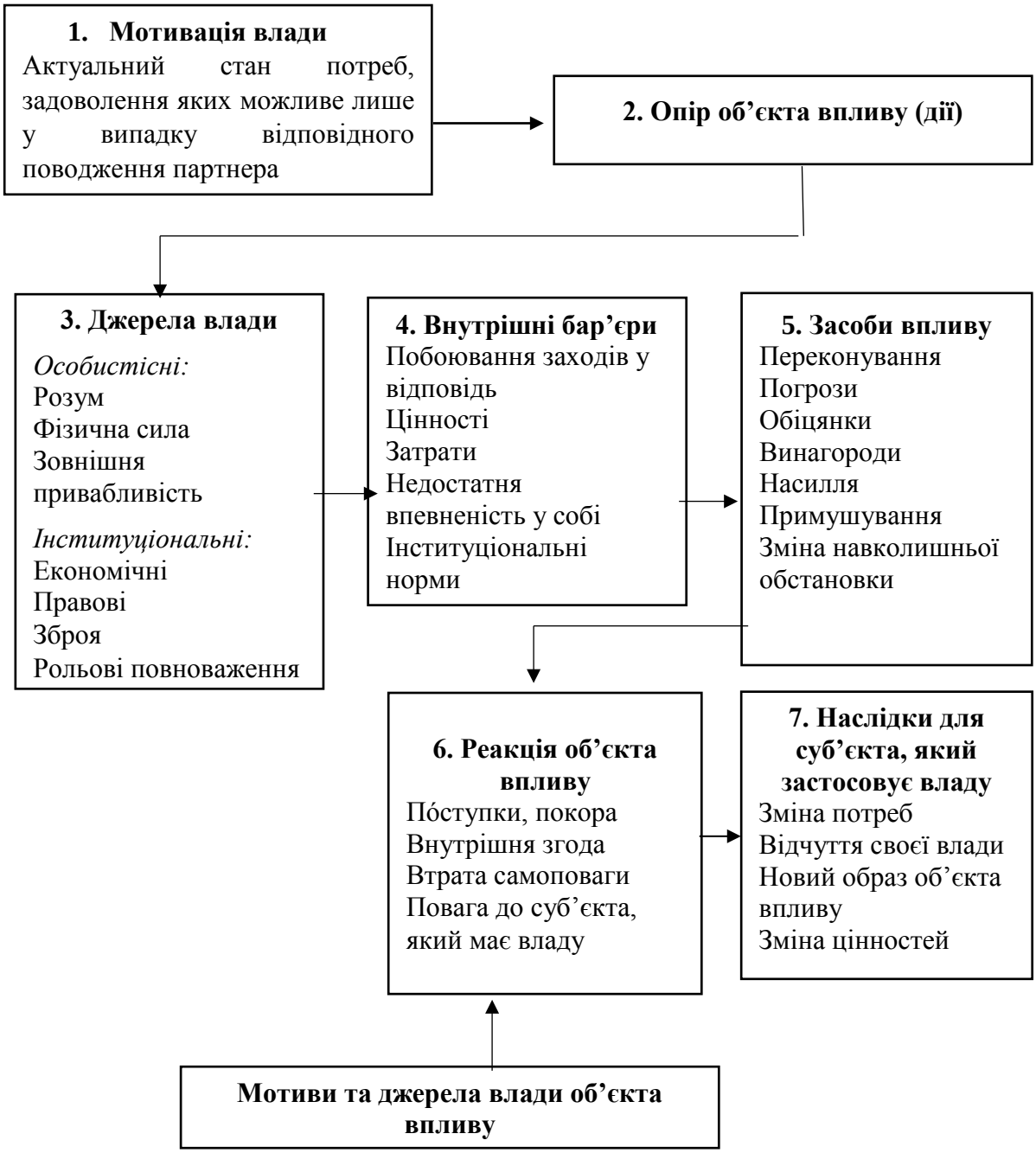


Рис. 3.23. *Дескриптивна модель дії влади за Картрайтом і Кіпнісом*

Після виникнення мотивації влади, суб'єкт, який застосовує владу (в даному випадку керівник) повідомляє (1) об'єкту впливу (підлеглому) про те, яку поведінку від нього чекає. Якщо об'єкт впливу (підлеглий) погоджується виконати вимогу і поводиться відповідно до очікувань, то процес впливу (застосування влади) на цьому закінчується. Якщо ж об’єкт впливу проявляє непокору (2), то застосовник влади визначає, які джерела влади (3) він має у своєму розпорядженні та оцінює доцільність їх застосування з урахуванням мотивів підлеглого. Вибір джерел влади залежить не тільки від мотивів підлеглого, а й від саме тієї поведінки, якої хочуть добитися від підлеглого. Застосуванню джерел влади можуть протистояти внутрішні бар'єри (4), які підлеглий зможе або не зможе подолати. Якщо внутрішні бар'єри відсутні або успішно долаються, керівник застосовує будь-які засоби впливу (5). Реакція об'єкта впливу (6) залежить від його мотивів і джерел влади. Якщо він знову чинить опір, то весь процес повторюється. І, нарешті, дія влади призводить до певних наслідків (7) для самого суб'єкта влади (керівника), наприклад, таким як почуття задоволеності, відчуття своєї могутності, впевненості, самоповаги, сприйняття підлеглого в новому світлі, збільшення психологічної дистанції і т.д.

Індивідуальні особливості використання влади

У чому різниця застосування влади разними людьми в однакових умовах? До особливостей застосування влади різними людьми відносяться: оволодіння джерелами влади, здібності, схильність до використання влади, моральні цінності, наслідки влади, сфера застосування влади (рис. 3.24).

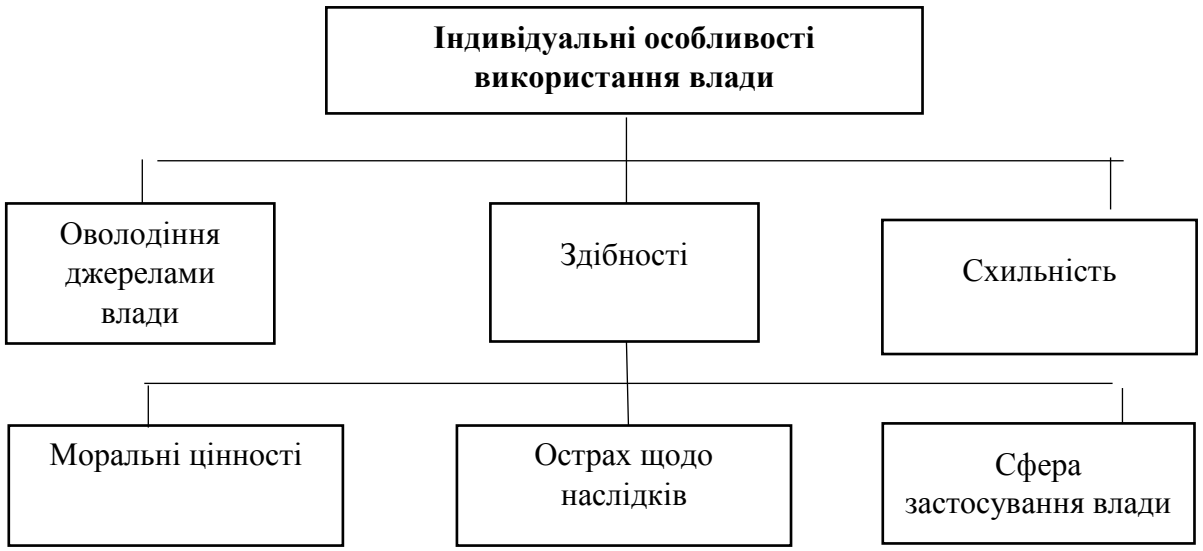


Рис. 3.24. *Індивідуальні особливості використання влади*

Оволодіння джерелом влади. Просте володіння джерелом влади та її відчуття може бути кінцевою метою, що приносить задоволення. Бажаними джерелами влади можуть бути престиж, статус, матеріальне становище, керівна посада, можливість контролю інформаційних потокыв.

Здібності. Люди мають різний ступінь розвитку здатності до швидкого й безпомилкового визначення мотиву поведінки іншої людини щодо своїх джерел влади. Однак для подібного роду здібностей характерний маніпулятивний відтінок. До маніпулятивних професій, згідно з тестуванням, проведеним С. Вінтером (1973), належать професії, пов'язані з вихованням людей, здійсненням на них впливу та їх зміною (вчителі, священики, журналісти, психологи, офіцери поліції). У. Шнакерс і У. Кляйнбек (1975) установили, що люди з високим мотивом влади мають більший вплив на інших людей, частіше маніпулюють та від самого початку націлені на виграш.

Схильності до реалізації влади. Саме використання наявних джерел влади, що дозволяють впливати на мотиви поведінки іншої людини, може приносити задоволення деяким людям. Існують індивідуальні відмінності в схильності до реалізації влади з метою здійснення впливу на поведінку інших людей. Це суттєвий момент, який дозволяє розрізняти «сильних» і «слабких» лідерів. Індивідуальні відмінності існують також у виборі тих чи інших засобів впливу. Дослідження Б. Гудштадта і Л. Х'єлл (1973) підтвердили, що люди із зовнішнім локусом контролю (такі люди вважають, що їх життям керують зовнішні сили) набагато частіше використовують примус і покарання. Люди з внутрішнім локусом контролю (ці люди вважають, що вони самі здатні керувати своїм життям) спочатку вдаються до вмовлянь і переконання.

Моральні цінності. Індивідуальні відмінності виявляються в цілях досягнення влади. Люди з низькими моральними цінностями відчувають приємні відчуття від підпорядкування інших своїй волі та їх безпорадності. У той же час застосування влади може мати «добрі наміри», які оцінюються учасниками ситуації як «хороші», «законні». Д. Макклелланд (1975) розрізняє два види влади – особистісноорієнтовану та соціоорієнтовану. Жінки-керівники більшою мірою схильні до застосування соціоорієнтованої влади, ніж чоловіки.

Страх перед наслідками використання влади. Індивіди розрізняються тим, якою мірою наслідки застосування ними влади викликають у них побоювання. Розрізняють п'ять видів страху перед:

1) розростанням своїх джерел влади;
2) втратою джерел влади;
3) використанням влади;
4) застосуванням влади у відповідь;
5) безуспішність свого впливу на інших.

Сфера застосування влади. У різних сферах свого життя люди по-різному використовують владу. Вони можуть обмежуватися сферою

особистого життя (вплив на членів сім'ї), професійної (вплив на підлеглих і колег) чи громадської діяльності (вплив на членів спільнот) тощо.

Баланс влади

Ефективне використання влади є найважливішим елементом управління. Як стверджує соціолог **Роберт Бірстед** (*R. Biersted,* 1950), «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації та немає порядку» [30, с. 730-736]. У той же час Лорд Ектон сказав: «Влада має тенденцію розбещувати, а абсолютна влада розбещує абсолютно». Чи не означає це, що керівники повинні будь-якими способами ухилятися від влади? Який обсяг влади повинен мати керівник, щоб ефективно управляти організацією? Щоб отримати відповідь на ці питання, розглянемо концепції балансу влади.

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

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

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

1) ступенем розуміння смислу розпоряджень, які віддає керівник;

2) ступенем відповідності розпоряджень і повідомлень призначенням організації;

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

4) інтелектуальними і фізичними можливостями співробітників.

В рамках концепції **Мері Паркер Фоллетт** (*Mary P. Follett*) «влада разом з будь-ким» замість «влади проти кого-небудь» - реалізація влади (яку Фоллетт не відокремлювала від авторитету) для досягнення поставленої мети має здійснюватися спільно всім персоналом даної організації. Влада повинна бути кооперативною, а не примусовою. Ідея «влади з будь-ким» може бути втілена у формі взаємопов'язаної поведінки-процесу, коли працівник в якості менеджера може вплинути на інших менеджерів, тоді як вони, в свою чергу, впливають на нього. У той же час, перед працівниками відкриваються канали зв'язку, через які вони можуть обмінюватися інформацією з менеджерами.

Честер Барнард висунув теорію сприйняття, згідно з якою процес влади в організації здійснюється не за ланцюжком команд зверху вниз, а, навпаки, знизу вгору. Персонал організації є реальним носієм влади, адже працівники вирішують, підкорятися чи ні розпорядженням керівника, що має формальну владу, в якому обсязі і де саме може бути застосована влада. Цей суб'єктивний елемент влади, на відміну від об'єктивного (зміст команд), визначає ступінь сприйняття влади. Сприйняття команд залежить від:

1) розуміння підлеглими їх суті;
2) відповідності команд призначенням даної організації;
3) ступеня суперечності особистим інтересам працівників;
4) відповідності фізичним і розумовим здібностям працівників.

На підставі цього Ч. Барнард сформулював концепцію прийняття організаційних повноважень. Якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передача повноважень не відбувається (рис. 3.25).

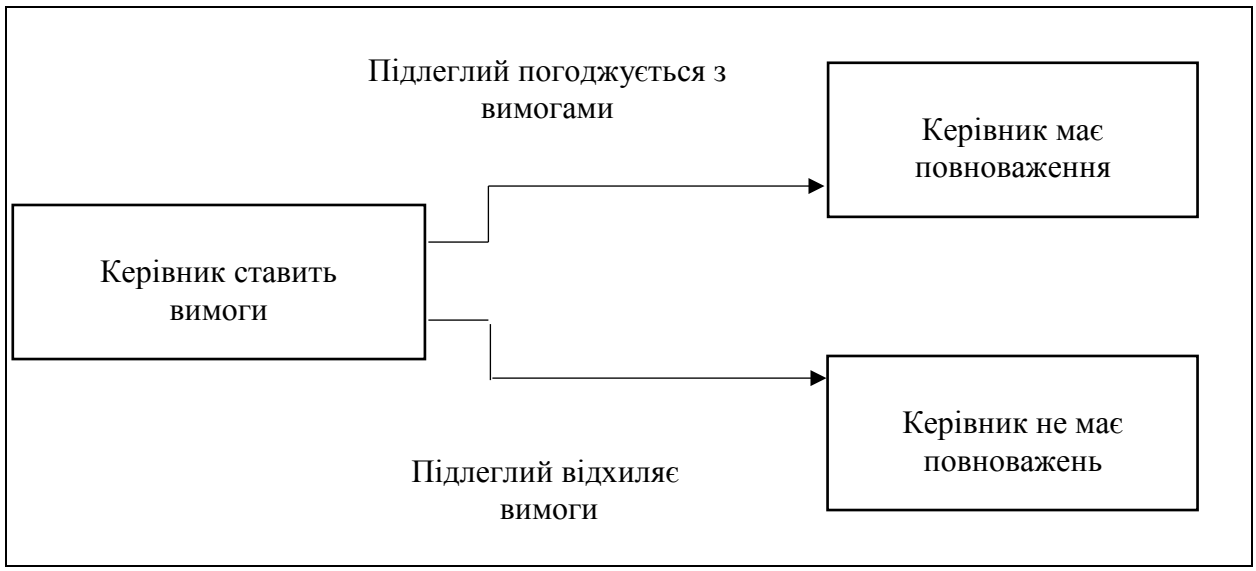


Рис. 3.25. *Концепція прийняття організаційних повноважень*

Як ми бачимо, ця концепція визнає існування такої влади, яка впливає на можливості керівника застосовувати свої повноваження.

Необхідно розуміти відмінності між повноваженнями і владою. **Повноваження** - це делеговане, обмежене право використовувати ресурси

організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань. Влада ж являє собою реальну можливість впливати на ситуацію.

Таким чином, в умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією. Обсяг влади у керівників визначається не рівнем їх формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи: рівень впливу наділеної владою особи **А** на особу **В** дорівнює ступеню залежності особи **В** від особи **А.** Це означає, що чим більше підлеглий залежить від свого керівника, тим більшою владою над підлеглим володіє керівник. **Дейвид Меканік** зробив висновок, згідно з яким всередині організацій одна особа робить інших залежними від неї шляхом контролю доступу керівника до інформації, а людей до інструментарію. Інформація включає знання про організацію, працівників, норми, процедури, методи тощо. Працівники - це члени організації, від яких залежить саме її існування. Інструментарій - це ресурси організації (обладнання, фінанси, психологія тощо).

Наукові дослідження підтвердили, що підлеглі мають владу, за допомогою якої вони можуть обмежувати доступ до інформації, інших працівників, ресурсів. Усім нам відомі ситуації, коли навіть секретар керівника може мати владу над самим керівником. Наприклад, секретар іноді приймає рішення про доступ підлеглих до керівника і т. п. Керівники повинні усвідомлювати той факт, що підлеглі теж володіють владою. Тому використання своєї влади керівником у повному обсязі в деяких ситуаціях небажано, оскільки це може призвести до опору з боку підлеглих. Підлеглі можуть дати відсіч керівникові, показавши, що вони теж чогось варті. Це може призвести до дисфункціональних наслідків. Тому ефективний керівник повинен підтримувати розумний баланс влади: достатній для забезпечення досягнення цілей та який не викликає у підлеглих почуття непокори (рис. 3.26).

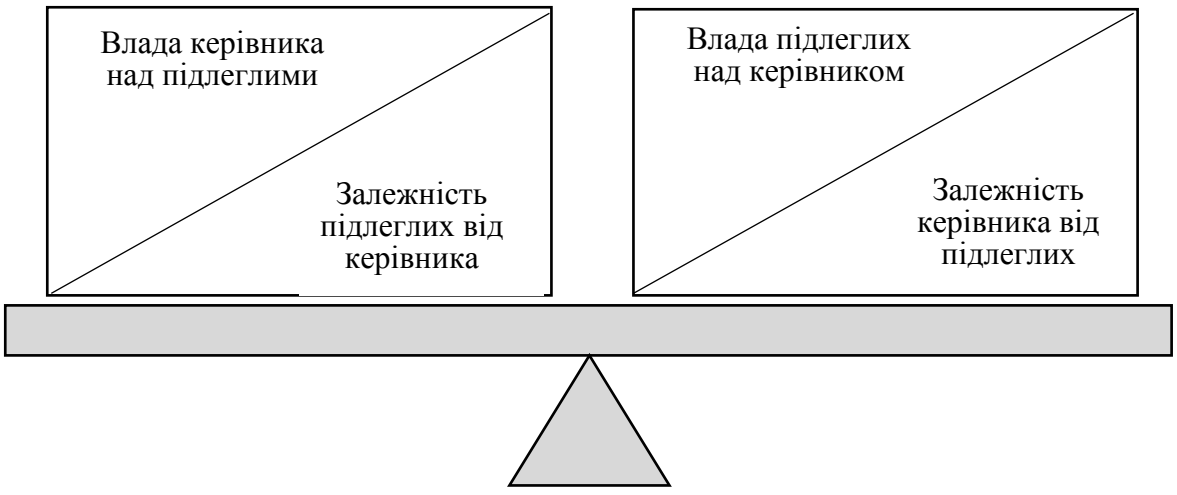


Рис. 3.26. *Баланс влади*

Окрім підлеглих, над керівником можуть мати владу і його колеги. Керівник структурного підрозділу (наприклад, головний бухгалтер) може збільшити свою владу, давши керівникові іншого підрозділу (наприклад, начальнику відділу маркетингу) можливість побачити, що він залежить від нього в питаннях фінансових ресурсів. Ефективний керівник з високою потребою влади ніколи не буде віддавати розпорядження в наказовій формі, а постарається переконати інших у необхідності бажаної поведінки. Керівник з низькою потребою влади поведе себе іншим чином.

Р. Кантер (R. *Kanter,* 1979) вважає, що наділення підлеглих додаткової владою відповідає корінним інтересам менеджерів. Вона вважає, що здатність керівника впливати на інших людей не залежить від міжособистісних факторів, наприклад, від вибору стилю поведінки, що відповідає ситуації. Найчастіше влада визначається використанням менеджерами своїх посадових повноважень з метою зміцнення влади в організації. Більш імовірно, що співробітники підуть за сильними й впливовими менеджерами, ніж за слабкими. Р. Кантер виділяє чотири організаційних фактори, що впливають на владу менеджера:

- ***Правила, що стосуються роботи.*** Чим їх більше, тим менше влади у менеджера.
- ***Винагорода за нововведення.*** Щедра винагорода ініціативи співробітників сприяє зміцненню влади менеджерів.
- ***Зовнішній контакт.*** Чим більше у менеджера можливостей для зовнішнього контакту, тим ширші його владні повноваження.
- ***Контакт із керівництвом.*** Чим більше у менеджера можливостей для контакту з керівництвом, тим міцніша його влада.

Ці фактори визначають природу роботи і характер зв'язків менеджера та обумовлюють три елементи його влади:

- ***Ресурси.*** Грошові кошти та інші ресурси, які можуть бути використані для надання статусу або винагороди своїм прихильникам.
- ***Інформація.*** Уявлення про події, що відбуваються, плани й можливості виробництва.
- ***Підтримка.*** Здатність отримати підтримку вищого керівництва або зовнішню допомогу при здійсненні планів менеджера, особливо в тих випадках, коли вони пов'язані з певним ризиком.

Чим більше елементів влади є у розпорядженні менеджера, тим швидше його підлеглі виявляють готовність до співпраці, бо не сумніваються в здатності керівника втілити плани в життя. Такий менеджер має в організації чималу вагу, а отже, можливість впливати на її політику.

Найпростіше набувається влада під час робочого процесу, що вимагає виконання різноманітних дій (не рутинних завдань), результатом чого є визнання (помітність і увага) або доречність (центральна позиція щодо проблем і питань діяльності організації). Розширенню владних повноважень менеджера сприяють його мережеві взаємодії, що дозволяють отримувати інформацію швидше, ніж за допомогою офіційних систем комунікації. Ще

одне джерело влади - підлеглі, які здатні взяти на себе частину управлінських обов'язків і підтримувати разом з іншими працівниками плани менеджерів. Це джерело влади реалізується через залучення співробітників до участі в управлінні.

Завдання менеджерів - навчитися грамотно користуватися владою. Як недостатність влади, так і зловживання нею призводять до неефективності. Менеджери повинні прагнути, щоб рівень владних повноважень був адекватний ситуації (рис. 3.27). Для цього їм необхідно володіти і розвивати такі управлінські навички:

- набуття влади (подолання почуття безпорадності);
- ефективна трансформація влади в міжособистісний вплив.

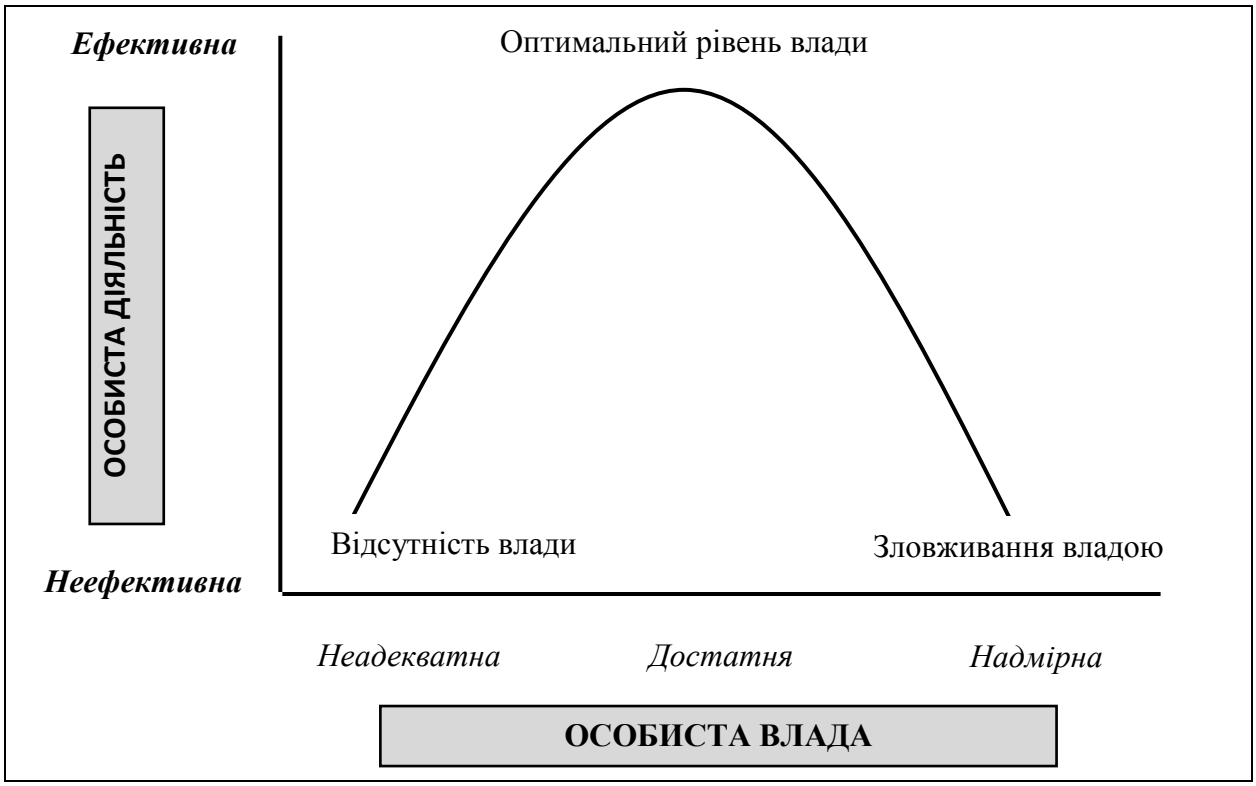


Рис. 3.27. *Рівні влади*

Як показано на рис. 3.27, неадекватна або надмірна влада можуть негативно впливати на діяльність керівника. Р. Кантер (1979: 65) зазначає: «... безпорадність керівництва обертається неефективністю, хаотичним управлінням і дріб'язковим, диктаторським стилем управління».

Питання для самоконтролю

1. Які фактори, згідно з Джоном Коттером, впливають на динаміку влади в організації?
2. Яким чином можна проаналізувати динаміку влади в організації?
3. Опишіть дескриптивну модель дії влади за Картрайтом і Кіпнісом.

4. Якими індивідуальними особливостями використання влади можуть відрізнятися керівники?

5. Які фактори, згідно з М. Вебером, впливають на готовність підлеглих чинити відповідно до вказівок керівника?

6. У чому полягає сутність концепції М. Фоллет «влада разом з ким-небудь»?

7. У чому полягає сутність концепції прийняття організаційних повноважень Ч. Барнарда?

8. Як може проявлятися влада, якою володіють підлеглі?

9. До яких наслідків може призвести неадекватне й надмірне використання влади?

10. Чому керівники повинні дотримувати баланс влади?

3.2.5. Стратегії впливу

Дослідження виявили три найбільш розповсюджені стратегії впливу: покарання, співробітництво, переконання (табл. 3.27).

Таблиця 3.27

Стратегії впливу

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

Стратегія покарання

Стратегія покарання. Вплив за допомогою покарання відбувається, коли **А** намагається підпорядкувати **В,** повідомляючи останньому, що якщо він не підкориться, то його чекають неприємності. Покарання завжди пов'язане з примушуванням (погрозами) або залякуванням (тиском). В основі цього впливу лежить право, яке надає посада і формальний авторитет. **Пряме примушування** полягає в загрозі застосування санкцій у тому випадку, якщо

розпорядження особи, яка має формальну владу, не буде виконано належним чином. Усвідомлення неминучості покарання, як правило, має великий дисциплінарний вплив. **Залякування** (тиск) є непрямим методом покарання, оскільки в цьому випадку загроза тільки передбачається. У цьому випадку визначальну роль відіграють не санкції менеджера, а його дії, які він може вчинити у разі відмови підлеглого виконувати його вимоги. Залякувальні дії можуть набирати таких форм, як критика, посилення акценту на авторитеті владної особи і недосвідченості виконавця, дорученні явно нездійсненних завдань, ігнорування, тиск з боку колег тощо.

Стратегії впливу через покарання засновані на тому припущенні, що страх виконавця іноді є достатнім мотивом, щоб спонукати людину виконувати доручення, з якими вона внутрішньо не згодна. Як правило, загрози спрацьовують на короткий час, доки підлеглий перебуває в «зоні страху», тобто боїться керівника.

Ситуації, в яких доцільно використовувати стратегію покарання, а також її переваги і недоліки наведені в табл. 3.28.

Таблиця 3.28

Характеристика стратегії покарання

Ситуація	Переваги	Недоліки
• Співвідношення впливовості на користь особи, яка чинить вплив • Ступінь залежності і взаємозалежності на користь особи, що чинить вплив • Необхідність підпорядкувати особу, на яку намагаються впливати, з метою отримання потрібного результату • Відсутність прихильності до роботи особи, на яку чинять вплив • Наявність сильних емоцій, пов'язаних із ситуацією (страх, покора тощо) • В основі взаємовідносин лежить повага до формальної влади, заснована на традиціях • Кризові ситуації • Наявність конкуруючих цілей сторін, що не залежать одна від одної • Можливість заміни виконавців	Швидка пряма дія	• Зниження відданості роботі, творчості, ініціативи • Зростання опору з боку підлеглих переростає у відкриту або приховану конфронтацію • Погіршення взаємин (скутість, страх, помста, образа, небажання спілкуватися з керівником) • Додаткові витрати ресурсів, пов'язані зі створенням ефективної системи контролю • Втрата авторитету і довіри • Необхідність посилення серйозності загроз • Порушення прав підлеглих • Порушення етичних норм

Співпраця як стратегія впливу

Стратегія співпраці (взаємної вигоди, обміну) - це найпоширеніша і найефективніша стратегія впливу в організації. Цю стратегію можна застосовувати як «по горизонталі», так і «по вертикалі». Співпраця базується на принципі задоволення інтересів обох сторін. Прямою формою його вираження є угода про обмін, вигідний для обох сторін. Згідно з **Алланом Коеном** і **Девідом Бредфордом** (*A. Cohen, D. Bradford,* 1990), кожна людина має більший вплив, ніж передбачає, тому предметом обміну можуть бути найрізноманітніші ресурси («валюти»), кожен із яких може стати основою для набуття впливу. Приклади кожного з типів «валют» наведено в табл. 3.29.

Таблиця 3.29

Типи «валюти», що використовуються для набуття влади

Типи «Валюти»	Набуття впливу
Блага, пов'язані з мотивацією, натхненням	
Широка перспектива	Участь у вирішенні завдань, що мають велике значення для підрозділу, всієї фірми, клієнтів або суспільства в цілому
Досконалість	Можливість працювати над дійсно важливими завданнями на високому рівні
Правильність з погляду моралі	Робити те, що не просто ефективно, але й відповідає високим моральним стандартам
Блага, пов'язані з вирішенням завдань	
Нові ресурси	Добування грошей, пошук додаткових приміщень, збільшення бюджету, персоналу і т. ін.
Виклик/навчання новому	Виконання завдань, які дозволяють набути нових навичок та сприяють зростанню здібностей
Підтримка у вирішенні завдань	Отримання допомоги під час виконання поточних проектів та вирішення небажаних завдань Отримання безпосередньої або прихованої підтримки або допомоги під час реалізації проектів та рішень
Швидке інформування	Швидка відповідь на запити і прохання Доступ до організаційних і технічних знань
Блага, пов'язані з позицією	
Визнання	Визнання зусиль, досягнень або здібностей
Помітність	Можливість бути поміченим керівництвом та іншими впливовими в організації людьми
Репутація	Можливість показати себе компетентним та відповідальним співробітником

Бути «своїм»	Відчуття, що співробітник перебуває в центрі подій, є «своїм» в організації
Контакти	Можливість контактів з іншими співробітниками
Блага, пов'язані з міжособистісними відносинами	
Розуміння	Якщо співробітник б'є тривогу з приводу якихось проблем, до нього дослухаються
Прийняття/включення	Близькість і дружба
Особиста підтримка	Особиста й емоційна підтримка
Блага, пов'язані з особистістю	
Вдячність	Можливість отримати схвалення
Вплив/залученість	Можливість впливати на вирішення важливих завдань
Укріплення свого «Я»	Можливість реалізувати свої цінності, індивідуальність, відчувати самоповагу
Комфорт	Можливість уникнути труднощів

Джерело: Allan R. Cohen and David L. Bradford, Influence Without Authority (New York: John Wiley & Sons, 1990). Copyright © 1990 Allan R. Cohen and David L.Bradford.

Як видно з табл. 3.27, стратегія співпраці може мати безліч видів і варіантів. Вона може бути ефективною незалежно від співвідношення влади та залежності людей один від одного. Однак для того, щоб ця стратегія виявилася дієвою, завжди потрібен певний ступінь взаємозалежності. Така стратегія може використовуватися також і в ситуаціях, коли простого підпорядкування недостатньо, потрібна свідома відданість роботі та лояльність, коли час не обмежується певними рамками, а партнери дотримуються однакових цінностей. При використанні стратегії співпраці необхідно враховувати ступінь взаємовідносин партнерів. Якщо відносини побудовані на взаємній довірі, то обмін «валютами» може відбуватися з затримкою, а якщо взаємини носять конкурентний характер, то найкращим рішенням буде одночасний обмін «валютами».

Стратегія співпраці, на відміну від стратегії покарання, сприяє зміцненню відносин між сторонами.

Характеристика стратегії співпраці наведена в табл. 3.30.

Таблиця 3.30

Характеристика стратегії співробітництва

Ситуації	Переваги	Недоліки
Взаємозалежність сторін Наявність ресурсів, цінних для іншої сторони Наявність часу для переговорів Наявність установлених норм обміну Взаємна довіра	Хороші взаємини Немає необхідності щось доводити	Очікування конкретної винагороди за конкретну діяльність Невиправдані очікування, нечесне ведення справ, маніпулювання

Переконання як стратегія впливу

Стратегія переконання - це ефективна передача своєї точки зору. Переконання ґрунтується на владі прикладу і владі експерта. Виконавець повністю розуміє, що саме він робить і чому він це робить. Керівник, який впливає шляхом переконання, не говорить виконавцю прямо, що треба робити, а ніби «продає» виконавцю те, що потрібно зробити. При цьому керівник за умовчанням допускає, що виконавець має якусь частку влади, а також визнає свою залежність від виконавця. Активно домагаючись згоди (стратегія примусу), керівник чинить досить сильний вплив на потребу виконавця у повазі до себе. Вплив переконання заснований на задоволенні потреб виконавця, що є потужним чинником мотивації. Щоб домогтися впливу шляхом переконання, керівник може використовувати як ***раціональні*** (логічні), так і ***емоційні*** методи впливу. Раціональні методи переконання засновані на «здоровому глузді» виконавця. Керівник повинен обґрунтувати спроможність своєї пропозиції, спираючись на конкретні факти, які доводять переваги запропонованого рішення. Пропозиція має супроводжуватися досить переконливим твердженням, наприклад: «Якщо ви не зможете розв’язати цю проблему, ми втратимо 100 тис. грн». Метою стратегії переконання є досягнення згоди на рівні засвоєного зобов'язання, з яким підлеглий внутрішньо згоден. Оскільки фокус згоди спрямований на прийнятну поведінку, зобов'язання вимагає розуміння обома сторонами, що і чому це потрібно робити. Підлеглого навчають принципам і загальним установкам, після чого йому пропонується самостійно переконатися в доцільності запропонованого варіанта. Потреба в контролі при цьому знижується, що сприяє прояву ініціативи, відповідальності та креативності співробітників. Цей підхід якнайкраще підходить для ситуацій, коли ваш партнер в гіршому випадку може відхилити вашу пропозицію, не маючи намірів завдати вам шкоди.

Згідно з дослідженнями, робота людей, що спираються на розум і логіку, високо оцінюється вищим керівництвом. Ці люди менш схильні до виробничих стресів і відчувають більше задоволення від своєї роботи. Люди, які використовують інші стратегії, зазвичай мають більш низький службовий статус, схильні до стресів і не відчувають задоволеності від своєї роботи.

Використання ***емоцій*** як засобу впливу здійснюється, як правило, опосередковано. При цьому керівник повинен виходити з особистих цінностей та цілей протилежної сторони. У процесі емоційного переконання рекомендується використовувати такі «підсилювальні» аргументи, як заклики дотримуватися традицій, проявляти лояльність до організації та її членів, професіоналізм, повагу до клієнтів і т.п. Більшість харизматичних лідерів широко використовують цю стратегію для впливу на своїх послідовників.

Одним із методів стратегії переконання є «продаж ідей». Завдяки ефективному «продажу ідей» ви можете привернути увагу керівника до своєї ідеї або проблеми. У табл. 3.31 представлено стратегії впливу, що засновані на «продажу ідей».

Таблиця 3.31

Стратегії впливу шляхом «продажу ідей»

Принцип	**Опис**
Конгруентність	Ідея повинна відповідати вашій позиції і ролі. Нову ідею, що стосується комп'ютерної сфери, легше буде обробити фахівцю у сфері комп'ютерних технологій, а не працівнику відділу маркетингу
Переконливість	Підтримуйте імідж абсолютно надійної людини: чесної, відкритої, безкорисливої і щирої. Доведіть іншим, що в основі вашої ініціативи лежить не прагнення до досягнення особистої вигоди, а турбота про загальну справу. Ідею, яка має вигляд спрямованої на задоволення власних інтереси, набагато важче «продати»
Комунікація	Досягніть або підтримуйте доступ до широкої інформаційної мережі. Використовуйте різноманітні канали комунікацій: безпосереднє спілкування, службові записки, електронну пошту, конференції, колонки новин тощо
Сумісність	Вибрані вами теми повинні відповідати специфіці і завданням діяльності організації, бути в гармонії з ними. Уникайте тем та ідей, що суперечать культурі компанії
Розв’язуваність	Завдання повинно мати шляхи розв'язання. Покажіть, що воно має рішення. Наведіть можливі альтернативи його вирішення. Нерозв'язні проблеми не привертають до себе увагу
Вигода (користь)	Покажіть, які довготривалі вигоди організації або менеджеру обіцяє ваша ідея. Чим вища потенційна вигода, тим більша ймовірність того, що ваша ідея приверне до себе належну увагу
Компетентність	Визначте рівень компетенції, необхідний для вирішення даного завдання. Ідея з більшою ймовірністю приверне увагу, якщо буде зрозуміло, що для її реалізації є необхідний досвід у працівників організації, а найкраще, - якщо ця ідея перебуває у сфері компетентності вашого топ-менеджера або начальника
Відповідальність	Укажіть рамки і зони відповідальності, якщо керівник буде впроваджувати ідею. Особливо необхідно відзначити негативні наслідки, до яких може призвести ігнорування даної проблеми або несвоєчасне її розв’язання

Презентація	Переконайтеся в тому, що ідея виражена досить чітко, викликає позитивні емоції і супроводжується всіма необхідними даними й новою інформацією. Занадто складна і невиразна інформація не привертає до себе належної уваги, так що ідея повинна бути виражена точно і просто
Пакетування	Об'єднуйте прості ідеї з іншими важливими ідеями, які цікавлять вище керівництво. Акцентуйте увагу на взаємозв'язку даної ідеї з ідеями, над якими працювали раніше
Коаліції	Дана ідея повинна підтримуватися іншими людьми, які в ній зацікавлені. Створіть таку коаліцію, щоб вашу ідею було важко проігнорувати
Наочність	Чим більшій кількості співробітників буде відома ваша ідея, тим швидше нею зацікавиться керівник

Джерело: Adapted from Dutton, J.E., and Ashford, S.J., (1993). Selling issues to top management. Academy of Management Review, 18(3). – P. 397-428.

Ступінь впливу шляхом переконання залежить від таких факторів:

- довіра до керівника;
- відповідність аргументації інтелектуальному рівню підлеглих;
- збіг цілей і цінностей сторін, а не наявність системи винагороди або покарання;
- наявність привабливих рис характеру керівника.

Характеристику стратегії переконання наведено в табл. 3.32.

Таблиця 3.32

Характеристика стратегії переконання

Ситуації	Переваги	Недоліки
• Наявність часу для дискусії • Спільні цінності і цілі • Взаємна повага та довіра • Наявність сталих відносин • Прагнення домогтися прихильності до роботи та якості її виконання	• Використання різних джерел влади • Посилення мотивації • Підвищення продуктивності	• Повільний вплив • Невизначеність ефективності впливу • Одноразова дія

Методи впливу шляхом переконання представлено в табл. 3.33.

Таблиця 3.33

Методи впливу шляхом переконання

- Намагайтеся точно визначити потреби особи, на яку чиниться вплив, та апелюйте до цих потреб.
- Починайте розмову з думки, яка зачепить слухача.
- Намагайтеся створити образ, що викликає довіру і відчуття надійності.
- Просіть трохи більше, ніж вам насправді потрібно і хочеться (для переконливості доводиться іноді чимось поступатися). Проте пам'ятайте, що цей метод може обернутися проти вас, якщо ви запросите занадто багато.
- Говоріть відповідно до інтересів слухачів, а не до своїх власних. Часте повторення слова «Ви» допоможе слухачеві зрозуміти, яке відношення до його потреб має те, що Ви (особа впливу) хочете, щоб він зробив.
- Якщо висловлено кілька точок зору, спробуйте викласти найважливіші аргументи, - те, що почуте останнім, має найбільший шанс вплинути на аудиторію

Деякі люди вважають, що переконання є свого роду маніпулюванням. Однак ці методи впливу мають принципові відмінності (див. табл. 3.34).

Таблиця 3.34

Порівняльна характеристика переконання і маніпулювання

Переконання	**Маніпулювання**
• Чіткість і прямота	• Скритність та введення в оману
• Повага незалежності партнера	• Неповага до партнера
• Довіра щодо спроможності партнера справедливо й розумно оцінити факти	• Недовіра щодо спроможності партнера приймати рішення
• Демократизм	• Прихований, «ілюзорний демократизм», небажання ділитися владою з іншими

Приклади стратегій впливу наведено в табл. 3.35.

Таблиця 3.35

Приклади стратегій впливу

Стратегія	Приклади
Покарання (залякування, примушування)	
Загальна формула	*«Якщо ви не виконаєте моїх розпоряджень, ви дуже пошкодуєте про це»*
Погроза	*«У разі відмови від підпорядкування я змушений буду вас покарати»*
Соціальний тиск	*«Усі учасники групи погодились; слово за вами»*
Достатньо	*«Я перестану прискіпуватись до вас, якщо ви погодитеся зі мною»*
Відчуття нестачі та тиску часу	*«Якщо ви не розпочнете негайно діяти, ви втратите можливість/спробу розв'язати проблему для блага інших»*
Піклування про інших	*«Ваша відмова може завдати шкоди/неприємностей іншим»*
Співпраця (обмін та об'єднання зусиль)	
Загальна формула	*«Якщо ви хочете зробити X, то отримаєте Y»*
Обіцянка	*«Якщо ви справитеся з роботою, на вас чекатиме винагорода»*
Повага	*«Люди, ставлення яких до вас вам не байдуже, будуть про вас кращої/гіршої думки, якщо ви підете/не підете на поступки»*
Попередня умова	*«Якщо я виконаю ваші побажання, чи не погодитеся ви зробити це заради мене?»*
Зобов'язання	*«Сподіваюсь, ви пам'ятаєте, скільки я для вас зробив?»* (Хоча я і підозрюю, та все ж сподіваюсь, що це не призведе у майбутньому до появи у мене нових зобов'язань?)
Взаємний компроміс	*«Мені довелося знизити початкову ціну, щоб добитися вашої згоди»* (скільки б не безпідставною була моя позиція)
Розширення зобов'язань	*«Мені потрібна лише невеличка послуга»* (а поки що звернуся по серйозну послугу)
Переконування (спирається на факти, потреби та індивідуальні цінності)	
Загальна формула	*«Я хочу, щоб ви зробили X, оскільки це узгоджується з/добре для/необхідно для…»*
Доказ	*«Ці факти/думки фахівців наочно демонструють слушність моєї позиції/вимоги»*
Потреба	*«Саме це мені й потрібно; чи не хотіли б ви мені допомогти?»*

Досягнення мети	*«Якщо ви погодитеся зі мною, ви швидше зможете досягти своїх особистих цілей»*
Відповідність загальноприйнятим цінностям	*«Ця робота відповідає вашим зобов'язанням щодо Х»*
Спроможність (здатність, здібності)	*«Ця спроба буде успішною, якщо ми врахуємо ваші здібності/досвід»*
Лояльність	*«Оскільки ми друзі/представники меншин/віруючі однієї церкви/вихідці з однієї країни тощо, чи не хотіли б ви зробити це?»*
Альтруїзм	*«Група потребує підтримки, так що зробіть це задля всіх нас»*

Джерело: Дэвид А., Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. 5-е изд. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672 с. – С. 369.

Протиріччя (парадокси) влади

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

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

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

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

Таблиця 3.36

Фактори, що сприяють зростанню або втраті влади, згідно з Кантер

Фактори	**Вплив підсилюється, коли значення фактора…**	**Вплив послаблюється, коли значення фактора…**
Правила, що обумовлюють виконання роботи	Малий	Великий
Попередники, які виконували це завдання	Малий	Великий
Стандартні процедури й алгоритми	Малий	Великий
Різноманітність, варіативність	Висока	Низька
Чи заохочується надійність та передбачуваність	Ні	Так
Чи заохочуються інновації	Так	Ні
Можливість гнучко використовувати співробітників	Існує	Відсутня
Чи потрібно отримати ухвалення для прийняття незвичних рішень	Ні	Так
Фізичне місце розташування	Центральне	Периферійне
Відомість (популярність) роботи для публіки	Висока	Низька
Відношення завдань, над якими працюють, до основних поточних проблем	Центральне	Периферійне
Завдання вирішуються в основному	Поза підрозділом	Усередині підрозділу
Інтенсивність міжособистісних контактів під час виконання роботи	Висока	Низька
Контакт з вищим керівництвом	Постійний	Епізодичний
Участь у різноманітних програмах, конференціях, нарадах	Активна	Епізодична
Участь у тимчасових робочих групах для вирішення спеціальних завдань	Активна	Епізодична
Перспективи службового зростання	Великі	Обмежені

Джерело: Коэн Аллен Р. Курс MBA по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 507 с. – С. 192-193.

По-четверте, згідно з Д. Бредфордом і А. Коеном (*D. Bradford, A. Cohen,* 1998), чим більше людина готова ділитися, тим більше влади вона набуває. Готовність поділитися владою зміцнює її, а не розмиває. Керівники, які діляться владою з підлеглими, підсилюють їхню лояльність, зміцнюють навички прийняття рішень, підвищують власний авторитет, що дозволяє отримати більш широкий доступ до ресурсів та інформації.

Щоб уникнути негативних наслідків надмірного вживання владою, необхідно:

1) чітко дотримуватись принципів етики;

2) виключити можливість отримання безконтрольної влади;

3) поділити владу з підлеглими;

4) створити атмосферу лояльності до іншої думки.

Питання для самоконтролю

1. Які стратегії впливу можуть використовувати лідери?
2. У чому полягає сутність стратегії покарання?
3. В яких ситуаціях доцільно використовувати стратегію покарання?
4. У чому полягають переваги і недоліки стратегії покарання?
5. Що собою являє стратегія співпраці?
6. Які типи «валют» можуть використовувати керівники для здійснення впливу?
7. В яких ситуаціях доцільно використовувати стратегію співпраці?
8. У чому полягають переваги та недоліки стратегії співпраці?
9. У чому полягає сутність стратегії переконання?
10. Які методи впливу може використовувати керівник у процесі переконання?
11. Від яких факторів залежить ступінь впливу шляхом переконання?
12. У яких ситуаціях доцільно використовувати переконання як стратегію впливу?
13. У чому полягають переваги і недоліки стратегії переконання?
14. Опишіть методи впливу шляхом переконання.
15. У чому полягає відмінність переконання від маніпулювання?
16. У чому полягають протиріччя (суперечності, парадокси) влади?

3.2.6. Стратегії нейтралізації впливу

Реакція на застосування влади

Ефективність застосування влади залежить від реакції співробітників на прояв влади, як це показано на рис. 3.28.

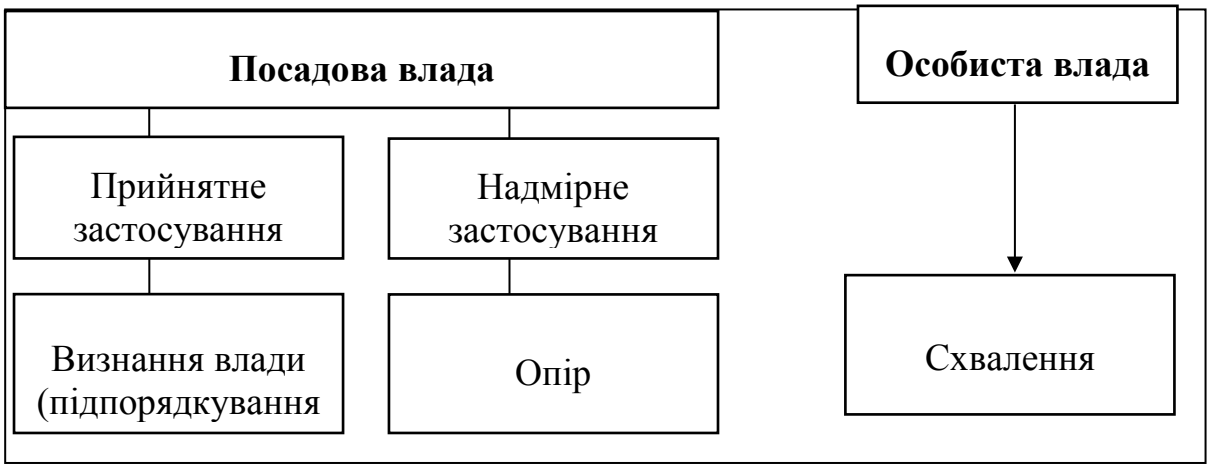


Рис. 3.28. *Реакція на застосування влади*

Коли лідер раціонально застосовує посадову владу (легітимну, винагороджувальну або примусу), підлеглі визнають її та їй підпорядковуються. **Підпорядкування** - це виконання співробітниками вимог лідера незалежно від ставлення до цих вимог.

Надмірне застосування посадової влади може викликати опір співробітників. **Опір** - це відмова від виконання вимог керівника. Таким чином, ефективність впливу лідера, що спирається тільки на посадову владу, обмежена.

Коли лідер використовує особисту владу, засновану на своєму професіоналізмі і привабливості особистих якостей, підлеглі найчастіше сприймають її зі схваленням. **Схвалення** - це визнання концепції лідера і виконання його вимог. Отже, ефективний лідер повинен застосовувати як посадову (формальну), так і особисту (неформальну) владу.

Нейтралізація впливу

У практиці управлінської роботи широко відомі випадки, коли індивіди, які займають владні позиції, намагаються зробити залежними від себе інших людей. Тенденція керівників до зловживання своїм посадовим становищем стала предметом дослідження *(R.Bies and T.Tripp,* 1988). Аналіз «токсичного ефекту тиранії в організаціях» виявив характеристики керівників, що зловживають своєю владою (див. табл. 3.37).

Дані, що представлені, допоможуть при виборі стратегій нейтралізації спроб небажаного впливу. Менеджери повинні навчитися уникати взаємовідносин, за яких індивіди, що займають владні позиції та схильні до зловживання своїм службовим становищем, намагаються зробити залежними від себе інших людей. Відомо, що одностороння залежність є контрпродуктивною. Безвладдя, як і надмірна влада, призводять до негативних наслідків.

Таблиця 3.37

Характеристики керівників, які зловживають своєю владою

- Мікроменеджмент - одержимість дрібницями і прагненням досягти досконалості.
- Безпідставна рішучість - будь-яка дрібниця ввижається йому чимось життєво важливим і вимагає негайного вирішення.
- Непередбачувані зміни настрою - цілковита непередбачуваність реакцій.
- Категоричність у питаннях лояльності і підпорядкування - виходить із принципу «або за мене, або проти мене».
- Неповага - публічна критика підлеглих, осміяння.
- Примхи - свавілля і лицемірство.
- Використання своєї влади в особистих цілях - «сильному дозволено все»

Джерело: Adapted from Bies, R.J., and Tripp, T.M. (1988). Two faces of the powerless: Coping with tyranny in organizations. In R.M.Kramer and M.A.Neale (Eds). Power and influence in organizations. Thousand Oaks. CA: Sage.

Багато людей підпорядковуються впливу інших людей з таких причин: по-перше, вони не усвідомлюють соціальної динаміки, що лежить в основі рішень владних керівників; по-друге, вони побоюються мати значний опір. Отже, щоб не потрапити в залежність від інших людей, необхідно розвивати навички опору спробам небажаного впливу. Оскільки влада є прямою протилежністю залежності, то необхідно вміти усувати обмеження, обумовлені залежним становищем. Методи нейтралізації спроб небажаного впливу наведено в табл. 3.38.

Таблиця 3.38

Методи нейтралізації стратегій впливу

Стратегії впливу	**Методи нейтралізації небажаного впливу**
Стратегія покарання (примусу)	1. Використовуйте врівноважують сили, щоб змінити залежність на взаємозалежність. 2. Не дозволяйте експлуатувати себе. 3. Чиніть активний опір
Стратегія співробітництва (обміну)	1. Проаналізуйте мету кожного заохочення. 2. Проаналізуйте наміри кожного заохочення або благодійності. 3. Протидійте індивідам, які вдаються до використання тактики маніпулятивних переговорів. 4. Відмовляйтеся від переговорів з особами, які дотримуються тактики силового тиску
Стратегія переконання	1. Вкажіть на негативні наслідки, до яких може призвести досягнення згоди. 2. Відстоюйте свої права. 3. Відповідайте на вимогу рішучою відмовою

Методи, представлені в табл. 3.37, використовуються в порядку ієрархії, починаючи з першого і переходячи до наступного, якщо попередні не змогли нейтралізувати вплив.

На рис. 3.29 наводиться загальна модель влади і впливу, що представляє джерела набуття влади (особистого впливу і впливу, пов'язаного з посадою) та перетворення влади у вплив. Сильна особистість, яка займає слабку посадову позицію, і слабка особистість, що займає сильну посадову позицію, перебувають у несприятливому становищі. В ідеалі лідер повинен стати сильною особистістю, що займає сильну посадову позицію.

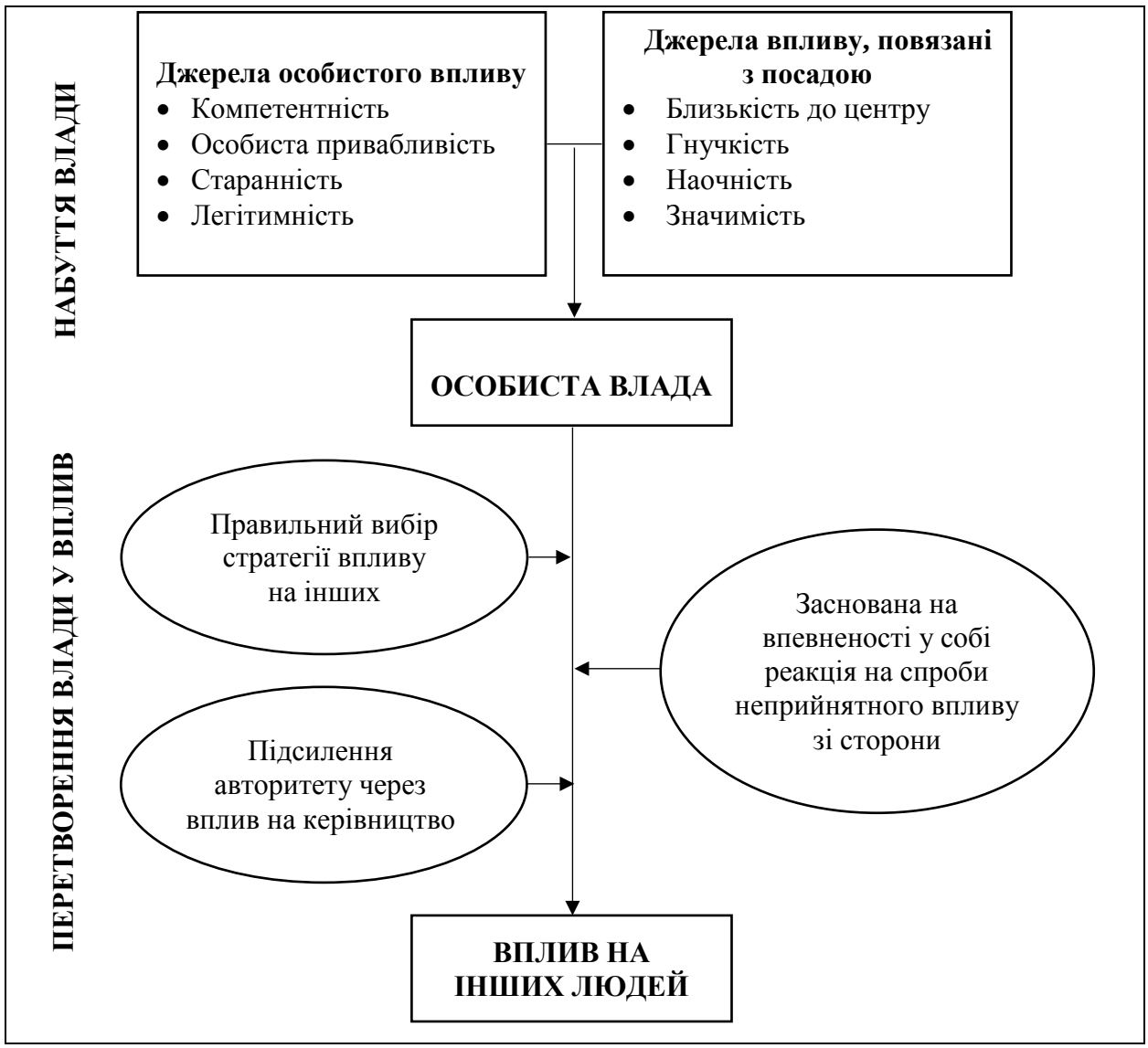


Рис. 3.29. Модель влади і впливу

Джерело: Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента : пер. с англ. – СПб. : Издательский дом «Нева». – 2004. – С. 381.

Питання для самоконтролю

1. Як підлеглі можуть реагувати на застосування влади?
2. Як характеризуються керівники, які зловживають своєю владою?
3. Які методи нейтралізації стратегій впливу ви знаєте?
4. Як можна нейтралізувати стратегію покарання (примусу)?
5. Як можна нейтралізувати стратегію співпраці (обміну)?
6. Як можна нейтралізувати стратегію переконання?
7. Опишіть модель влади і впливу.

РЕЗЮМЕ

1. Влада і вплив у контексті лідерства повинні розглядатися як вираження особистої ефективності, як здатність керівника мобілізувати всі ресурси для досягнення цілей організації. Керівники, що мають владу, можуть активно впливати на поведінку людей. Зловживання владою, її нестача або незбалансований розподіл у довготривалій перспективі можуть призвести до дисфункціональних наслідків.

2. Вивченню проблем влади і впливу присвячені дослідження М. Вебера, М.П. Фоллетт, Дж. Пфеффера, Г. Саймона та ін. Дослідження вчених показали, що влада являє собою багатовимірне явище. Наразі досягнуто загальної згоди з приводу того, що менеджери повинні розуміти взаємозв'язок чотирьох основних понять, які характеризують владу як управлінське завдання:

а) права, що відповідають службовому становищу в організаційній структурі, повинні бути чітко окреслені й доведені до відома всіх членів організації;

б) права, що випливають зі службового становища, породжують легітимні очікування відповідальності;

в) досвідчені співробітники відчувають свою відповідальність за ефективне користування правами, якими вони наділені;

г) здібності, якими володіють члени організації, можуть виявитися важливим джерелом впливу.

3. Необхідно розрізняти поняття «авторитет», «влада» і «вплив». Термін «авторитет» означає загальновизнаний вплив особи, заснований на знаннях, моральних якостях, досвіді. Термін «влада» означає потенційну можливість індивіда впливати на діяльність і поведінку інших людей. Термін «вплив» означає не можливість, а здатність, засновану на особистих якостях індивіда впливати на поведінку інших людей.

4. Щоб трансформувати владу у вплив, лідери повинні оцінити мотиваційну основу людини, визначити джерела влади, вміти перебудувати привабливість наслідків активності підлеглих, врахувати особливості ситуації, знати динаміку влади і правильно визначити її баланс.

5. Розуміння мотиваційної основи поведінки людини і знання того, які потреби спонукають працівника до діяльності, необхідної для правильного вибору джерел влади і впливу.

6. Джерела влади та впливу керівника являють собою ресурси, використовувані керівником для здійснення впливу на поведінку окремих людей або груп. Влада може приймати різноманітні форми. Дж. Френч і Б. Райвен (1959) виділили такі джерела влади і впливу: влада, заснована на

примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада та влада інформації.

Р. Кантер (1979), Дж. Коттер (1985), Дж. Пфеффер (1992) виділили такі джерела влади, як офіційна позиція в структурі організації, ресурси, інформація, компетентність, успішність, особиста привабливість, легітимність. Завдання лідерів - ефективне використання всіх джерел влади.

7. Вченими виділено три стратегії впливу - покарання, співпраця і переконання.

8. Лідери мають добре розуміти, що влада - це складний феномен, який складається з безлічі протиріч (суперечностей), основними з яких є: сприйняття влади як ворожої сили і в той же час прагнення працювати під керівництвом владного (а не безвладного) менеджера; тенденція до зменшення впливу при використанні надмірної влади; переоцінка особистого вкладу в досягнення цілей і недооцінка вкладу підлеглих.

9. Лідери повинні вміти нейтралізувати спроби зловживання владою.

ПРАКТИКУМ

1. Вправи для самооцінки

Тест «Використання стратегій впливу»

Дайте числову оцінку того, наскільки часто ви використовуєте кожну із зазначених стратегій, щоб переконати інших людей чинити згідно з вашим бажанням. За шкалою оцінок від 1 до 5 одиниця відповідає «рідко», 3 - «іноді», 4 – «часто», 5 - «завжди». Після оцінки всіх варіантів можна підрахувати отримані результати за допомогою ключа.

____	1.	Якщо ви не погодитеся зі мною, я зроблю так, що ви пошкодуєте про це
____	2.	Якщо ви погодитеся зі мною, ви отримаєте нагороду
____	3.	Ці факти наочно демонструють переваги моєї позиції
____	4.	Усі інші учасники групи вже погодилися зі мною. А яке ваше рішення?
____	5.	Люди, які вам не байдужі, будуть про вас кращої (гіршої думки), якщо ви підете (не підете) на поступки
____	6.	Група потребує підтримки, так що зробіть це задля всіх нас
____	7.	Я перестану прискіпуватись до вас, якщо ви погодитеся зі мною
____	8.	Ви могли б погодитися зі мною з огляду на мою прихильність до вас
____	9.	Я потребую вашої згоди, чи не допоможете мені?
____	10.	Якщо ви згаєте час, ви втратите цю можливість
____	11.	Я дещо пом’якшив свою початкову позицію, що дає мені підставу сподіватися на вашу поступливість у відповідь
____	12.	Це рішення цілком відповідає вашим колишнім рішенням
____	13.	Ваша відмова може згубно відгукнутися на інших
____	14.	Я хочу попрохати вас про невелику послугу [прямо зараз].
____	15.	Погодження з цією пропозицією насамперед надасть можливості для досягнення ваших особистих цілей

Підрахунок балів та інтерпретація результатів

Покаранняе		Співпраця		Переконання	
Пункт	Результат	Пункт	Результат	Пункт	Результат
1	_____	2	_____	3	_____
4	_____	5	_____	6	_____
7	_____	8	_____	9	_____
10	_____	11	_____	12	_____
13	_____	14	_____	15	_____
Усього	_____	Усього	_____	Усього	_____
Перша стратегія впливу: (перший результат) _____ Друга стратегія впливу: (другий результат) _____					

2. Аналіз ситуації «Команда Electra - Quick»

Віце-президент з виробництва Барбара Расселл ішла на щомісячні збори працівників компанії з легким серцем і надією, чого не відчувала вже давно. Новий, динамічний виконавчий директор компанії повинен був оголосити про початок епохи наділення владою в Electra-Quick - публічної компанії, що не так давно лідирувала за обсягами виробництва і реалізації електротоварів і аксесуарів. Проте останніми роками на компанію, як сніг на голову, звалилася купа проблем: через внутрішню й зарубіжну конкуренцію скоротилася частка ринку, нових розробок майже не було, між деякими відділами (наприклад, виробництва і збуту) зв'язки практично зникли, рівень морального стану працівників упав до небувало низької позначки, а самі співробітники активно підшукували собі місця в інших компаніях. Загалом, порція надії була необхідна, як ковток повітря.

Новий глава компанії Мартін Гріффін, запрошений спеціально для того, щоб очолити її відродження, відкрив збори такими словами: «Ми стикаємося зі зростаючою конкуренцією, значить, нам потрібні нові ідеї, нова енергія, новий настрій - тільки так ми зможемо повстати з попелу. І джерелом відродження станете ви, кожен з вас». Далі він пояснив, що компанія наділення владою включає забезпечення працівників інформацією про стан справ у фірмі та надання можливості творчого підходу до роботи як поодинці, так і в компанії з колегами. М. Гріффін оголосив про початок нової ери довіри і кооперації. Слухаючи його, Барбара відчувала справжнісінький душевний підйом, але ... варто було їй озирнутися навколо, і вона побачила, що оточення, в тому числі і її друг Гаррі, недовірливо закочують очі. «Чергова порція корпоративної нісенітниці», - сказав Гаррі пізніше. - Спочатку вони все спрощують, потім вдаряються в реінжиніринг, а коли нічого не виходить, - починають реструктурувати. Тепер ось Марін пропагує делегування, хоча всього лиш і треба, що наполегливо працювати і трішечки вірити в людей, які віддали компанії багато років. Одного разу ми вже зробили її великою, і зможемо зробити це знову. Аби ніхто не заважав». Гаррі працював інженером-технологом і провів в Electra-Quick вже понад 20

років. Барбара знала, наскільки він лояльний до компанії. І в той же час вона була впевнена, що Гаррі, як і багато інших, так само, як і він, будуть перешкодою в реалізації ідеї наділення владою.

Керівництво компанії сформувало з менеджерів кілька команд, кожна з яких повинна була запропонувати свої ідеї щодо впровадження нової ініціативи. Барбара з ентузіазмом сприйняла призначення на роль лідера виробничої команди, вирішивши зайнятися оптимізацією поставок готової продукції в магазини. Команда успішно виконувала робочі завдання, довіра між учасниками міцніла. Іноді вони працювали над своїм проектом ночами й у вихідні. Учасники команди пишалися своїми ідеями, - інноваційними, але досяжними: дозволити менеджеру супроводжувати товар від проектування до продажу кінцевим покупцям, дозволити продавцям приймати повернутий товар вартістю до $ 500 без будь-яких зволікань, забезпечувати торгових працівників інформацією про нові розробки, організувати короткострокову ротацію кадрів між відділами виробництва і збуту, щоб їх співробітники ближче ознайомилися з роботою один одного.

Коли представники команди виступали зі своїми пропозиціями перед радою керівників відділів, М. Гріффін слухав їх з великим ентузіазмом. Однак через деякий час він змушений був піти з наради, бо потрібно було терміново обговорювати угоду з однією великою мережею магазинів електротоварів.

За відсутності Мартіна начальники відділів тут же вибудували «стіну опору». Директор з персоналу заявив, що ідея ротації кадрів буде означати кінець щойно виробленій класифікації робіт у компанії. Представник фінансового відділу однозначно сказав, що можливість повернення товару на суму до $ 500 - золота жила для недобросовісних покупців і продавців. У юридичному відділі засумнівалися в продуманості ідеї про надання інформації про майбутні розробки - а як же, мовляв, промислове шпигунство?

Члени команди були шоковані. Пізніше, коли Барбара розмірковувала про те, що сталося, вона знайшла кілька варіантів виходу з ситуації, що склалася: тримати язик за зубами; скористатися можливістю і засумніватися в чесності намірів М. Гріффіна щодо наділення владою; непомітно «проштовхувати» реформи і шукати підтримку в інших команд. І нарешті, у неї залишалася можливість почати пошук роботи в інших фірмах ... Ні, покинути Electra-Quick їй хотілося найменше.

Джерело: *Lawrence R. Rothstein. The Empowerment Effort That Came Undone // Harvard Business Review (January-February* 1995). – P. 20-31.

Питання

1. Як вищому керівництву слід було підійти до реформування Electra-Quick? Що можна зробити зараз, щоб відродити ідею наділення владою?

2. Чи могли Барбара і її команда уникнути проблем з непорозумінням з боку керівників відділів, і якщо так, то яким чином?

3. А як би ви вчинили, якби ви були на місці Барбари Расселл? Чому саме так?

ТЕМА 3.3. ГРУПОВІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

План вивчення теми

3.3.1. Надання прав та делегування повноважень.
3.3.2. Створення ефективних команд і робота з командою.
3.3.3. Конфлікти в команді.

Після вивчення теми студенти повинні:

- Засвоїти сутність поняття "надання прав".
- Вміти ідентифікувати бар'єри, з якими стикаються керівники при наділення правами своїх підлеглих.
- Зрозуміти, за яких умов доцільно наділяти правами підлеглих.
- Засвоїти рекомендації щодо наділення правами підлеглих.
- Зрозуміти сутність і процес делегування.
- Ідентифікувати причини опору делегування і оволодіти технікою делегування.
- Зрозуміти сутність, стадії розвитку та умови формування команд.
- Засвоїти сутність процесів на кожному з етапів формування команд.
- Оволодіти технікою вирішення конфліктів у команді.

3.3.1. Надання прав та делегування повноважень

Сутність поняття "надання прав"

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

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

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

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

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

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

Бар'єри на шляху надання прав

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

Таблиця 3.39

Бар'єри на шляху надання прав

Бар'єри	Опис бар'єрів
Ставлення до підлеглих	Недооцінка підлеглих (недостатня компетентність, незацікавленість, нездатність нести відповідальність, перевантаженість роботою, додаткові витрати часу на навчання підлеглих тощо)
Страх за особисту безпеку	Страх утратити свій статус, частину винагороди, небажання ділитися своїм досвідом і «професійними секретами», втрата можливості бути в курсі всіх подій, небажання нести відповідальність за помилки підлеглих
Потреба в контролі	Прагнення контролювати підлеглих, адже відсутність контролю може призвести до плутанини і помилок

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

Умови надання прав

Необхідними умовами успішної реалізації співробітниками стратегії надання прав є створення такої атмосфери, в якій вони змогли б відчути самодостатність, самовизначення, особисту владу, свою значимість і довіру.

Самодостатність - це відчуття власної компетенції і здатності вирішувати поставлені завдання. Почуття самодостатності і протилежного йому відчуття власного безсилля впливають на фізичне і психічне здоров'я людини (*Bandura,* 1986). Почуття самодостатності сприяє подоланню різного роду фобій і тривог, зниженню алкогольної, наркотичної та нікотинової залежності, нормалізації процесів травлення і підвищення рівня психологічної стійкості. Люди відчувають здатність взяти на себе права, якщо у них є почуття самодостатності (впевненості у собі), яке ґрунтується на компетентності та здатності, бажанні докласти зусиль і відсутності перешкод.

Самовизначення - це свобода вибору та управління власними діями.

Відчуття особистої влади - це відчуття можливості контролювати свої дії (самоконтроль) і впливати на результати роботи.

Значимість - це відчуття цінності своєї роботи як складової частини реалізації загальних цілей організації.

Довіра - це відчуття особистої безпеки. Люди, наділені правами, мають бути впевнені в тому, що наслідки їх діяльності будуть позитивними

(визнання, схвалення, винагорода), а не негативними (догана, пониження в посаді, озлобленість та інші неприємності).

Наділення співробітників організації правами сприяє усуненню причин появи байдужості, безсилля та посиленню почуття власної значущості. Виділяють ***п'ять підходів до наділення співробітників правами:***

1) допомога співробітникам у досягненні високого рівня знань і навичок (навчання, тренінг та набуття досвіду);

2) розширення функцій контролю співробітників (надання більшої свободи дій, що супроводжується підвищенням відповідальності за результати праці);

3) ознайомлення співробітників зі зразками успішних рольових моделей (вивчення досвіду високоефективних колег);

4) практика соціального заохочення і переконання (похвала, заохочення, зворотний зв'язок);

5) емоційна підтримка (сприяє зниженню рівня конфліктів, стресів за рахунок більш точного визначення ролі співробітника у виконання завдань).

Використання керівниками таких підходів сприяє підвищенню впевненості, компетенції, можливості реалізації своїх здібностей, участі в процесі прийняття рішень (рис. 3.30).

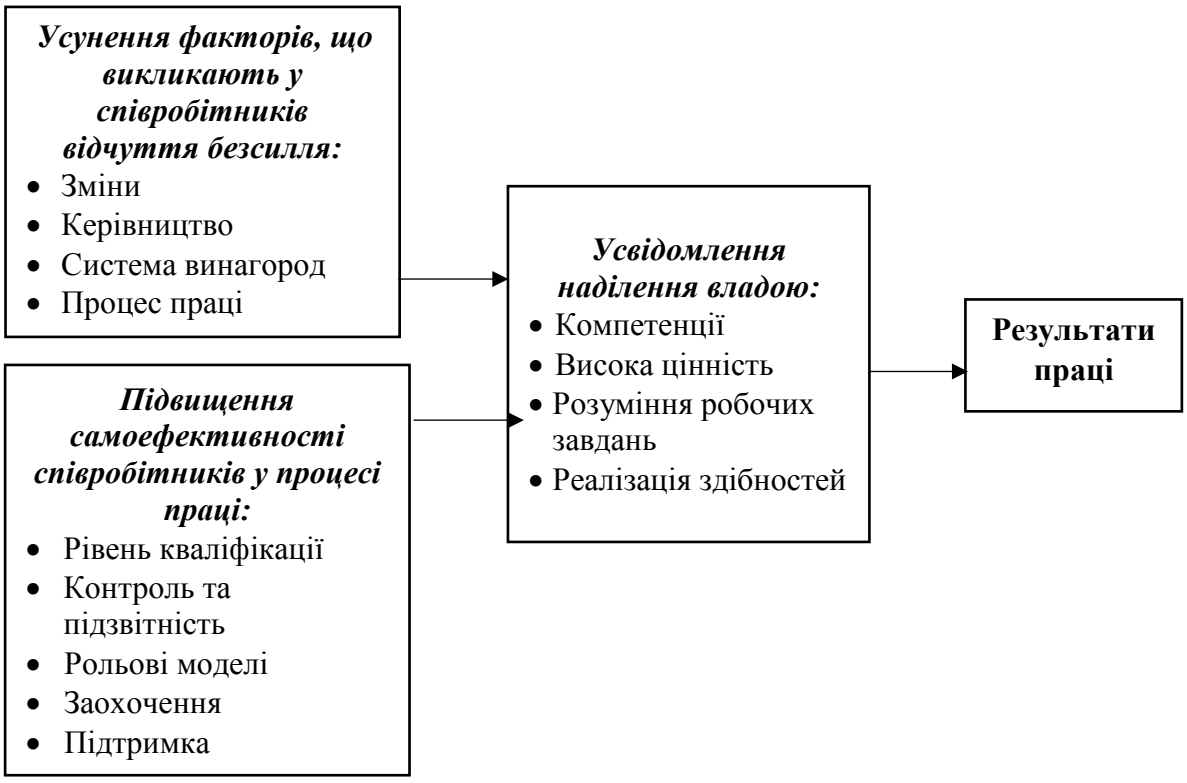


Рис. 3.30. *Процес наділення правами*

Дослідники (*Kanter*, 1983; *Hackman & Oldham*, 1980; *Bandura*, 1986) та ін. надають ряд рекомендацій щодо використання цієї стратегії, що представлено в табл. 3.40.

Таблиця 3.40

Рекомендації щодо реалізації стратегії наділення правами

Чітке бачення майбутнього і цілей:

- Опишіть словами бажане майбутнє організації.
- Використовуйте виражальні засоби мови для свого опису.
- Визначте конкретні дії і стратегії, які можуть привести до бажаного майбутнього.
- Використовуйте принципи постановки цілей SMART.
- Узгодьте бажане майбутнє і цілі з цінностями працівників.

Надання працівникові можливості переконатися у власній компетенції:

- Розбийте велике складне завдання на кілька простіших і встановіть час виконання кожного з них.
- Прості завдання мають передувати складним.
- Відзначайте і вітайте малі перемоги.
- Поступово розширюйте зону відповідальності працівника.
- Надавайте працівникові все більше повноважень для розв’язання проблеми.

Завдання моделі поведінки:

- Наведіть приклад успішного виконання завдання.
- Зверніть увагу на працівників, які зуміли домогтися успіху.
- Встановіть зв'язок такої моделі з іншими рольовими моделями.
- Знайдіть наставника.
- Установіть систему відносин з ментором.

Забезпечення підтримки:

- Підтримуйте і підбадьорюйте підлеглого, схвалюйте його дії.
- Надсилайте вітальні листівки членам сім'ї і колегам.
- Забезпечте регулярний зворотний зв'язок.
- Заохочуйте неформальну соціальну активність, що сприяє зближенню співробітників.
- Відпустіть контроль і дайте достатньо часу для виконання завдань.
- Приводьте спеціальні урочисті церемонії для вшанування працівників.

Пробудження позитивних емоцій:

- Сприяйте встановленню дружніх стосунків між співробітниками.
- Періодично знімайте напруженість жартівливими зауваженнями.
- Висловлюючи схвалення, не скупіться на хороші слова.
- Підкреслюйте взаємозв'язок між особистісними цінностями та організаційними цілями.
- Поясніть, як впливає результат роботи на кінцевого споживача.
- Використовуйте елементи, які зазвичай асоціюються зі спортом: чіткі цілі, ефективна система підрахунку балів і зворотний зв'язок та чіткі правила поведінки.

Інформаційне забезпечення:

- Забезпечте працівника всією необхідною для виконання завдання інформацією.
- Забезпечте персонал технічними відомостями та об'єктивними даними.
- Здійснюйте передачу необхідної міждисциплінарної та групової інформації.
- Забезпечте можливість доступу до інформації або спілкування з працівниками вищого рівня.
- Забезпечте доступ до першоджерел інформації.
- Поясніть, як впливає діяльність працівника на споживачів.

Забезпечення ресурсами:

- Забезпечте можливість навчання та підвищення кваліфікації.
- Забезпечте технічну й адміністративну підтримку.
- Надайте працівникові необхідний час, місце та обладнання.
- Забезпечте доступ працівника до потрібних інформаційних мереж.
- Надайте працівникові право розпоряджатися спільними ресурсами.

Привернення уваги до наслідків діяльності:

- Забезпечте можливість прямого спілкування співробітників із споживачами.
- Надайте працівникам право самостійно вирішувати окремі питання на місці.
- Забезпечте безпосередній прямий зворотний зв'язок за результатами праці.
- Давайте окремі індивідуальні завдання, надайте працівнику можливість виконати всю роботу від початку до кінця.
- Дайте оцінку результатам роботи.

Створення атмосфери взаємної довіри:

- Демонструйте свою надійність і сталість.
- Демонструйте свою неупередженість і справедливість.
- Демонструйте свою турботу про персонал.
- Демонструйте свою відкритість і чесність.
- Демонструйте свою компетентність і досвід

Делегування завдань і повноважень

Делегування тісно пов'язане з наданням прав. Делегування без надання прав є неефективним. **"Делегування"** як термін, використовуваний в управлінні, означає передання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля співробітників на виконання завдань.

І, нарешті, **відповідальність** - зобов'язання виконувати завдання і відповідати за їх задовільне вирішення.

Делегування є ключовою діяльністю будь-якого керівника. Сутність управління полягає в умінні домогтися виконання роботи іншими людьми. Тому делегування являє собою процес, який перетворює людину на керівника. Якщо завдання не делегуються підлеглим, то керівник буде змушений виконувати їх сам. Процес делегування представлено на рис. 3.31.

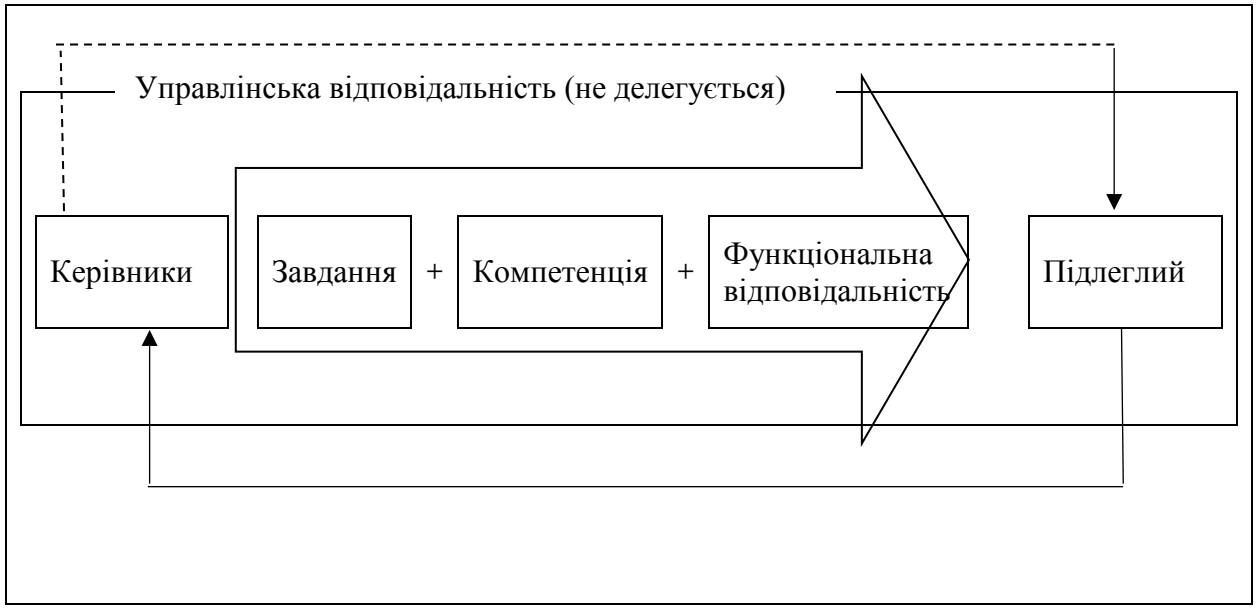


Рис. 3.31. *Процес делегування*

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

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

У чому полягають переваги делегування? Делегування дозволяє:

1) вивільнити час керівника;

2) використовувати професійні знання і досвід співробітників;

3) стимулювати розвиток здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

4) позитивно впливати на мотивацію праці і задоволеність роботою.

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

Чому деякі керівники рідко використовують делегування у своїй практиці? Причини незадовільного делегування криються в особливостях

особистості керівника, який або не усвідомлює цінності делегування, або не вміє делегувати. Успішне делегування передбачає *готовність* (бажання) і *здатність* (можливість) делегувати.

Для досягнення успіху в процесі делегування однаково важливе значення мають як керівники, так і підлеглі. Ньюмен вказав причини опору делегування як з боку керівників, так і підлеглих (табл. 3.41).

Таблиця 3.41

Причини опору делегування за Ньюменом

Опір делегуванню	
З боку керівників	**З боку підлеглих**
1. Помилка «Я це зроблю краще». 2. Відсутність здатності керувати. 3. Відсутність довіри до підлеглих. 4. Боязнь ризику. 5. Відсутність системи вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку відхилення від наміченої мети	1. Зручніше запитати начальника, що робити, ніж самому розв'язувати проблему. 2. Острах критики за скоєні помилки. 3. Відсутність інформації та ресурсів, необхідних для успішного виконання завдання. 4. Велика завантаженість роботою. 5. Відсутність впевненості в собі. 6. Відсутність позитивних стимулів щодо додаткової відповідальності

Основні правила делегування представлено в табл. 3.42.

Таблиця 3.42

Основні правила (техніка) делегування

Техніка делегування	
Для керівників	**Для підлеглих**
1. Підбір відповідних співробітників залежно від професійних якостей та індивідуальних здібностей. 2. Розподіл сфери відповідальності. 3. Координація виконання доручених завдань. 4. Стимулювання і консультування підлеглих. 5. Оцінка роботи співробітників (похвала, конструктивна критика). 6. Припинення спроби переделегування (зворотного або наступного)	1. Самостійне виконання делегованого завдання. 2. Прийняття відповідальності за виконання завдання. 3. Своєчасне і докладне інформування керівництва про хід виконання завдання. 4. Інформування керівництва про відхилення під час виконання завдання. 5. Координування своєї діяльності з колегами та обмін інформацією. 6. Підвищення кваліфікації у процесі виконання завдання

Для керівника проблема делегування полягає в тому, скільки завдань він повинен делегувати, щоб розвантажити себе. Чим вища посада керівника, тим більше часу він повинен витрачати на управлінську діяльність і тим менше - на виконавську. Що повинен делегувати керівник і що не слід делегувати? Перелік завдань, що підлягають і не підлягають делегуванню, наведено в табл. 3.43.

Таблиця 3.43

Завдання, що підлягають і не підлягають делегуванню

Що потрібно делегувати	**Що не можна делегувати**
• Рутинну роботу • Спеціалізовані завдання • Окремі завдання • Підготовчу роботу	• Формулювання цілей • Контроль результатів • Керівництво співробітниками, їх мотивацію • Завдання особливої важливості • Завдання високого ступеня ризику • Незвичайні, виняткові завдання • Актуальні, термінові завдання, які не залишають часу для пояснення і перевірки • Завдання строго довірчого характеру

Коли керівнику необхідно делегувати? Делегувати завдання керівник повинен у щоденних робочих ситуаціях, а також у разі істотних змін робочої ситуації, що вимагає нового розподілу функцій і повноважень: зміна структури персоналу (нове призначення, підвищення, звільнення), реорганізація, кризи, нові сфери діяльності, зміна компетенції.

Кому слід делегувати завдання? Керівник повинен делегувати повноваження співробітникам, які перебувають у його безпосередньому підпорядкуванні. При цьому необхідно делегувати повноваження не лише досвідченим працівникам, які готові взяти додаткову роботу та мають вільний час, а й співробітникам, які потребують набуття досвіду.

При делегуванні завдань і повноважень слід використовувати такі правила:

1. Делегувати своєчасно, відразу ж після складання плану.
2. Делегувати з урахуванням здібностей і можливостей співробітників.
3. Делегувати з урахуванням потреб і заохочення співробітників.
4. Делегувати завдання цілком, а не окремі його частини.
5. Пояснити співробітнику тривалість виконання завдання - окремий випадок або тривале делегування.
6. Однорідні завдання делегувати одному й тому ж співробітникові.

7. Переконатися в тому, чи може і хоче співробітник взятися за вирішення завдання.

8. Не доручати одне й те ж завдання двом співробітникам одночасно, які не знають про це.

9. Передавати співробітнику разом із завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.

10. Проводити інструктаж та надавати інформацію, необхідну для виконання завдання.

11. Пояснювати цілі завдання.

12. Великі за обсягом і важливі завдання доручати у формі наказу в письмовому вигляді.

13. Давати настанови про виконання нових і складних завдань за п'ятиступеневим принципом:

- підготувати співробітника;
- пояснити завдання;
- показати, як треба робити;
- довіряти подальше виконання завдання співробітнику, спостерігати та корегувати його дії;
- передавати завдання цілком і здійснювати лише контроль за його виконанням.

14. Надавати співробітнику можливості подальшого професійного навчання.

15. Не втручатися в робочий процес без причин, тим самим перекреслюючи делегування.

16. Сприяти виробленню у співробітника впевненості у собі.

17. Гарантувати допомогу і підтримку.

18. Проводити попередній, поточний та заключний контроль.

19. Оцінити результати роботи.

20. Заохотити працівників за добре виконання завдання пропорційно їх участі у ньому.

Під час вирішення питання про делегування можна використовувати *АБВ-аналіз,* який грунтується на трьох закономірностях:

1) найважливіші завдання (категорія а) складають приблизно 15 % від кількості всіх завдань, які вирішує керівник. Значимість цих завдань (внесок у досягнення мети) становить приблизно 65 %;

2) важливі завдання (категорія б) складають приблизно 20 % від загального числа завдань і 20 % значимості завдань;

3) менш важливі завдання (категорія в) складають 65 % всіх завдань і 15 % значимості завдань. Етапи вирішення завдань за допомогою АБВ-аналізу представлені на рис. 3.32.

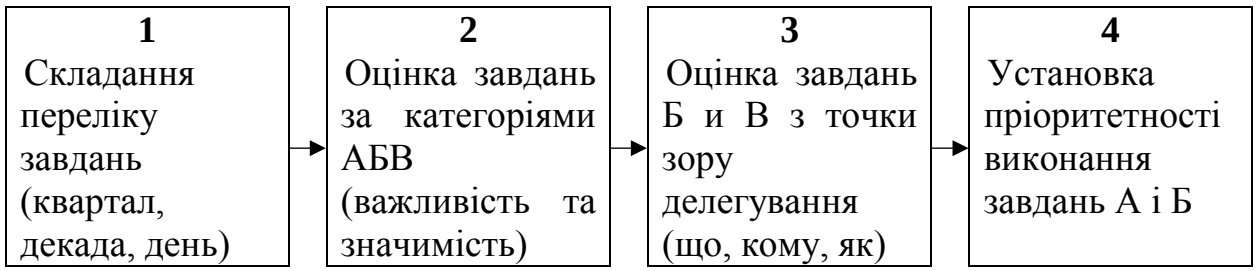


Рис. 3.32. *Процес АБВ-аналізу*

Класифікація завдань за важливістю та значимістю представлено в табл. 3.44.

Таблиця 3.44

Класифікація завдань за важливістю та значимістю

Завдання А	**Завдання Б**	**Завдання В**
Дуже важливі	***Важливі***	***Менш важливі***
15 % усіх завдань 65 % загальної значимості	20 % усіх завдань 20 % загальної значимості	65 % усіх завдань 15 % загальної значимості
Не делегувати	Частково делегувати	Делегувати, скорочувати, викреслювати

Щоб делегування було дієвим, необхідно дотримувати відповідність між повноваженнями й відповідальністю. Керівник повинен делегувати працівнику повноваження, достатні для виконання завдань, за які він узяв на себе відповідальність. Керівник повинен дотримуватися принципу відповідності повноважень і відповідальності.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «надання прав»?
2. Які бар'єри перешкоджають наданню прав підлеглим?
3. Які умови повинен забезпечити керівник у процесі надання прав підлеглим?
4. Які підходи може використовувати керівник до надання співробітникам прав?
5. Опишіть процес надання прав.
6. Які рекомендації ви можете дати керівникові щодо реалізації стратегії надання прав?
7. У чому полягає сутність поняття «делегування»?
8. Опишіть процес делегування.
9. У чому полягають переваги делегування?
10. Чому керівники і підлеглі чинять опір делегуванню?
11. Опишіть техніку делегування.

12. Які завдання потрібно делегувати підлеглим, а які - не можна?

13. Яких правил слід дотримуватися під час делегування завдань і повноважень?

14. Опишіть АБВ - аналіз як метод делегування.

3.3.2. Створення ефективних команд і робота з командою

Загальні поняття

Команда - це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей. Основні відмінності між групами і командами вказано в табл. 3.45.

Таблиця 3.45

Відмінності між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника шляхом самоврядування
Індивідуальна відповідальність	Індивідуальна і взаємна відповідальність (відповідальність один перед одним)
На оцінку ефективності чинить непрямий вплив бізнес (наприклад, фінансові показники)	Оцінка ефективності безпосередньо залежить від колективних результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє спільну роботу
Працює виключно всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи
Проводить збори, присвячені ефективності роботи	Проводить збори, що стимулюють відкрите обговорення проблем та їх розв’язання

Як ми можемо бачити, головна відмінність команди від групи полягає в перенесенні центру ваги на колективне прийняття рішень на підставі взаємодії членів команди. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій: 1) формування; 2) розлад (бурління); 3) нормалізація

(«притирання»); 4) виконання. Стадії розвитку команди представлені на рис. 3.33.

Формальний керівник	Лідер
Формування Стадія розвитку команди, на якій відбувається знайомство членів команди один з одним та їх робоча орієнтація	**Формування** Орієнтація, установлення контактів ***Лідер:*** налагоджує соціальну взаємодію
Розлад Стадія розвитку, на якій виникають особисті конфлікти й суперечності	**Розлад** Конфлікти, розбіжності ***Лідер:*** стимулює участь кожного члена команди у розв'язанні проблем, згладжує розбіжності
Нормалізація Стадія розвитку команди, на якій вирішуються внутрішні конфлікти та досягається згуртованість	**Нормалізація** Визначення розпорядку роботи та досягнення згуртованості ***Лідер:*** допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми й цінності
Виконання Стадія розвитку, на якій основна увага членів команди зосереджена на досягненні командних цілей	**Виконання** Кооперація, розв'язання робочих проблем ***Лідер:*** стимулює виконання завдання

Рис. 3.33. *Стадії розвитку команди*

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі типи команд:

- **Функціональна** - команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації.
- **Крос-функціональна** - команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації.

- **Самоврядна** - команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

Еволюцію команд і методів керівництва наведено на рис. 3.34.



Рис. 3.34. Еволюція команд і методів керівництва

Основним критерієм вибору типу команди є характер завдання, що підлягає вирішенню.

Умови формування команд

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

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

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

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

4. Наявність у лідера навичок формування й розвитку команди.

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

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

- ***Побудова команди*** (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди).
- *Управління процесом командної комунікації* (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку).
- ***Формування і використання групового інтелекту*** (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу).
- ***Прийняття рішень у команді*** (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень).
- ***Управління конфліктами*** (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням).
- ***Розвиток креативності*** (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

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

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

Процес формування команд

Процес формування команд включає три етапи:

1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.
2. Формування складу команди залежно від характеру завдань.
3. Побудова системи взаємовідносин членів команди.

Етапи формування команди представлені на рис. 3.35.

ЕТАП 1	ЕТАП 2	ЕТАП 3
Аналіз завдання • Яку роботу необхідно виконати? • Які повноваження має група для того, щоб управляти своєю роботою? • Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? • Який ступінь взаємозамінності членів команди? • Існує лише одне правильне рішення чи є декілька можливостей? • Інтереси членів команди збігаються чи мають конкурентний характер?	**Склад команди** • Скільки людей повинно бути в команді? • Хто ідеально підходить для виконання роботи? • Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням та міжособистісних навичок потрібно? • Який рівень і тип диверсифікованості найоптимальніший для команди?	**Взаємовідносини** • Як члени команди пристосовуються один до одного? • Який неявний розподіл ролей між членами команди? • Які норми сприятливі чи небезпечні для групи? • Чи має значення згуртованість команди? • Яким чином зростає довіра, що їй загрожує та як вона встановлюється між членами команды?

Рис. 3.35. *Етапи формування команди*

Аналіз завдань

Аналіз завдань, що підлягають вирішенню, дозволяє визначити їх тип: тактичні, розв'язання проблем, творчі. Залежно від типу завдань визначається також тип команд: тактичні команди (або функціональні), команди з розв'язання проблем (або крос-функціональні, між-функціональні), творчі команди (або самоврядні).

- **Тактичні команди** - це команди, головним завданням яких є планування й чітка організація роботи для виконання цих планів (наприклад, бригада кардіохірургів). Домінантною ознакою таких команд є чіткість завдання.
- **Команди з розв'язання проблем** - це команди, які концентрують увагу на розв'язанні проблем, що виникають у процесі діяльності організації. Основними характеристиками таких команд є високий ступінь довіри, згуртованості і взаємоповаги.
- **Творчі команди** - це команди, головним завданням яких є розробка інновацій. Основним принципом таких команд є автономність.

Під час виконання завдань необхідно враховувати ступінь взаємозалежності членів команди. Існує три типи взаємозалежності:

Сукупна взаємозалежність означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу. Наприклад, відділ меблів універмагу складається з декількох продавців, кожен із яких отримує компенсацію на підставі загального обсягу продажу. В цьому процесі кожен продавець незалежний. Іншим аналогом може бути команда спринтерів, в якій кожен біжить так швидко, як може, а результатом команди є середній час.

Послідовна взаємозалежність - це класична конвеєрна лінія або поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу. Члени такої команди є більш взаємозалежними, причому ті, що стоять далі «внизу за течією» конвеєра, більше залежать від інших. Аналогом може так само служити естафета, коли кожен бігун повинен дочекатися естафетної палички від іншого члена команди.

Загальна взаємозалежність - це вища форма взаємозалежності. Кожен член команди залежить від інших на всіх рівнях - не просто в лінійному вигляді, як у випадку послідовної залежності. Аналогом може слугувати команда веслярів, членам якої потрібна координація і синхронізація роботи.

Склад команди

Основними етапами формування складу команди є:

- Аналіз завдань, що стосуються роботи, яку необхідно виконати.
- Визначення чисельного складу команди.
- Підбір членів команди, що володіють навичками, необхідними для виконання конкретної роботи.
- Визначення рівня і типу диференціації членів команди.

На оптимальну чисельність команди впливають такі чинники:

- Характер завдання.
- Рівень кваліфікації членів команди.
- Здатність членів команди до взаємозамінності.

Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до ряду проблем:

- Проблеми координації спільної діяльності.
- Зниження рівня згуртованості.
- Тенденція до соціально неприйнятної поведінки.
- Відсутність прагнення до співпраці.
- Зростання рівня соціальних лінощів тощо.

Соціальні лінощі - одна з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення «пожити за чужий рахунок». Дослідження показали, що люди в групах працюють менш ретельно, ніж поодинці. На рис. 3.36 представлено криву результатів соціальних лінощів.

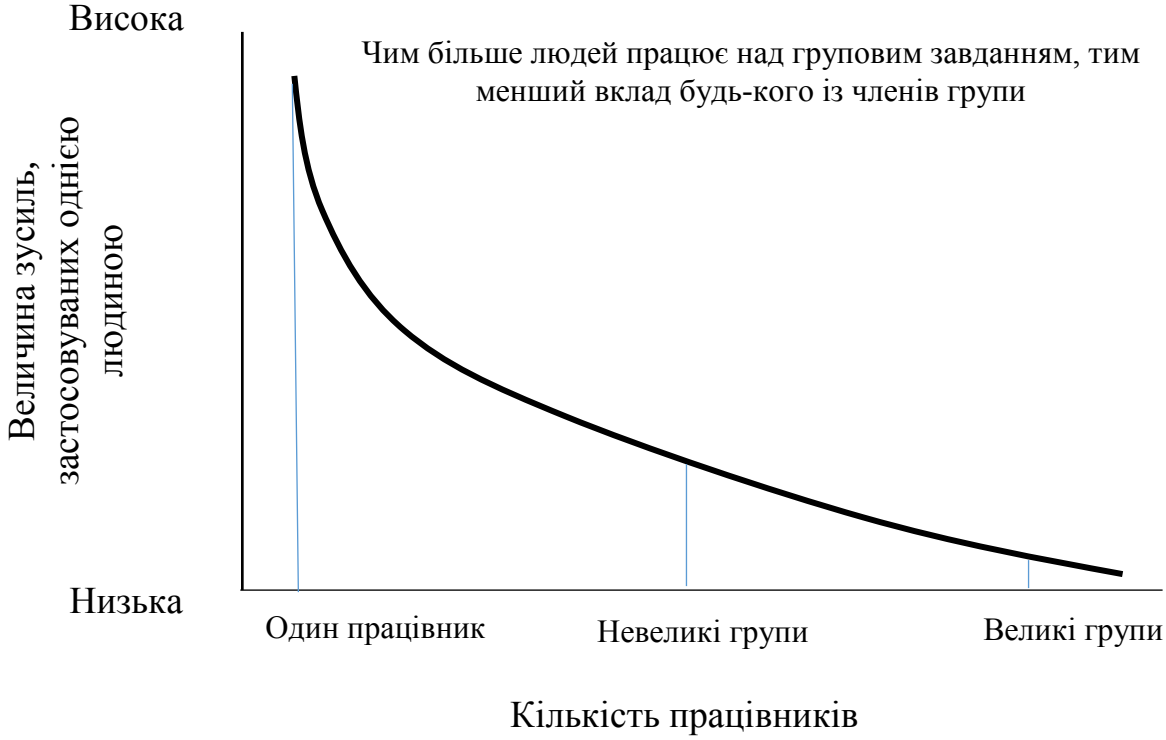


Рис. 3.36. *Крива результатів соціальних лінощів*

Основними типами реакції членів команди на факти прояву соціальних лінощів є:

- вимога зменшити винагороду любителю жити за чужий рахунок;
- зниження рівня зусиль усіх членів команди.

Причинами соціальних лінощів є:

- **Розмита відповідальність** - відсутність особистої відповідальності за результат роботи команди.
- **Відсутність почуття значимості своєї роботи** - відсутність віри в можливість свого позитивного впливу на результати роботи команди.
- **Ефект очікування** - тенденція членів команди не поспішати проявляти ініціативу, не докладати значних зусиль і вичікувати, що будуть робити інші. Така поведінка пов'язана з побоюванням членів команди бути використаними іншими.

Основними способами боротьби з соціальними лінощами є:

- забезпечення наочності вкладу кожного члена команди у вирішення завдань команди;
- підвищення рівня захопленості роботою (відхід від рутинності і монотонності, розширення кола завдань, упровадження колективної відповідальності тощо);
- визнання та винагорода вкладу окремих членів команди;
- зміцнення згуртованості команди;

- використання командних контрактів (розробка процедур, правил, цільових показників роботи команди);
- проведення перевірок роботи команди і встановлення зворотного зв'язку;
- підтримка оптимального розміру команди.

Підбір людей, які мають навички, необхідні для виконання роботи, визначається змістом завдання. Як правило, члени команди мають володіти такими навичками:

- технічні навички;
- навички управління завданням (навички планування, організації, керівництва та контролю);
- навички роботи з людьми.

Приклади навичок управління завданням і роботи з людьми наведено в табл. 3.46.

Таблиця 3.46

Навички управління завданням і роботи з людьми

Навички управління завданням	Навички роботи з людьми
• **Ініціалізація:** пропозиція нових цілей та ідей • **Інформаційний пошук:** з'ясування ключових питань • **Пошук думок:** з'ясування позицій, цінностей і відчуттів • **Розробка:** надання додаткової інформації - прикладів, перефразувань, міркувань - щодо пунктів, розроблених іншими • **Підзарядка:** стимулювання команди до продовження роботи, коли енергія вичерпується • **Координування:** узагальнення ідей і пропозицій • **Орієнтування:** забезпечення руху команди до поставлених цілей • **Уточнення:** спостереження за деталями роботи • **Реєстрація:** виконання функції «організація пам'яті команди» за допомогою документування обговорень і підсумків • **Критичний аналіз:** вміння ставити під сумнів якість методів роботи команди, логіки і результатів	• **Натхнення:** сприяння зростанню командної солідарності за рахунок заохочення інших членів • **Гармонізація:** посередництво при залагодженні конфліктів • **Пошук компромісу:** зміна позиції одного з членів команди з метою погасити конфлікт у команді • **Залучення до участі:** заохочення всіх членів команди до участі в роботі • **Відображення:** виявлення позитивних і негативних аспектів динаміки команди і вимога змін у разі їх необхідності • **Супровід:** прийняття ідей, пропонованих іншими членами, і вислуховування членів команди • **Вироблення стандартів:** формулювання або заклик до обговорення стандартів для оцінки якості процесу роботи команди

Джерелом інформації про наявність у потенційних членів команди необхідних навичок можуть бути:

- **Самоаналіз працівників.** Як працівники ставляться до своїх ключових сильних (слабких) сторін?
- **Минулі досягнення.** У яких проектах, що вимагають певних навичок, брали участь працівники?
- **Багатосторонній аналіз.** Що рівні за статусом колеги, керівники і підлеглі думають про сильні та слабкі сторони того чи іншого учасника команди?

Ключовим завданням лідера у процесі формування команди є фокусування уваги на диференціації (різноманітності) членів команди.

Диференціація - наявність у команді людей, які відрізняються за віковими, статевими, расовими, етнічними, професійними та іншими ознаками. Перевагами диференціації є:

- наявність розширеного резерву талантів;
- наявність різних точок зору;
- ухвалення більш ефективних рішень;
- збільшення конкурентної переваги.

Однією з проблем диференціації є прийняття лідером рішення про те, що саме необхідно диференціювати. Можна виділити такі типи диференціації:

- диференціація соціальних категорій (стать, вік, раса);
- інформаційна диференціація (освіта, досвід роботи, стаж роботи);
- ціннісна диференціація.

Команди, що концентрують свою увагу на соціальних категоріях диференціації, мають схильність до стереотипізації та особистої інтерпретації, що є деструктивним. Інформаційна диференціація сприяє творчому розв’язанню проблем. Команди, які дотримуються однакових цінностей, менш схильні до деструктивних конфліктів. Надмірна диференціація може призвести до розбіжностей. Оптимальний ступінь диференціації визначається набором навичок, необхідних для виконання завдання, а також ступенем міжособистісної відповідності членів команди.

Основними способами управління диференціацією команд є:

- публічне визнання цінності розмаїття;
- залучення членів команди до прийняття рішень про вибір оптимальних методів здійснення диференціації;
- навчання членів команди щодо переваг різноманітності;
- використання диференціації як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

Взаємовідносини (соціалізація) членів команди

Третім і останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних взаємовідносин членів команди, тобто їх соціалізацію. Соціалізація являє собою процес адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди.

Основними завданнями соціалізації є:

- адаптація нових членів команди;
- розподіл ролей між членами команди;
- розробка командних норм;
- формування згуртованості групи;
- завоювання довіри членів команди.

Процес соціалізації складається з таких етапів:

- **Оцінка членів команди.** Взаємна оцінка членів команди зводиться до аналізу затрат і вигод, які очікують отримати нові члени від команди і команда від нових членів.
- **Визнання.** На етапі визнання новий член команди здійснює послідовне просування від новачка до повноправного члена команди. Визнання знижує рівень дисфункціональних конфліктів.
- **Зміна ролей** членів команди відбувається в міру просування особистості в команді.

Ролі членів команди

Кожен із членів команди робить певний внесок у виконання завдання, відіграючи в групі чітко окреслену роль. «Гравці» команди різняться за рівнем участі у виконанні завдання і ступенем участі в соціально-емоційній підтримці один одного (рис. 3.37).



Рис. 3.37. *Ролі учасників команди*

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: 1) ролі, орієнтовані на завдання, та 2) ролі, орієнтовані на взаємовідносини. Опис цих ролей надано в табл. 3.47, 3.48.

Таблиця 3.47

Ролі, які сприяють виконанню завдання (орієнтовані на завдання)

Роль	Приклади
Надання рекомендацій	*«Вирішувати подібні завдання нас вчили саме так». «Спочатку всі викладуть свої міркування на папері, після чого ми займемося їх розглядом»*
Пошук інформації	*«Що Ви думаєте про це?». «Чи маєте Ви будь-яку додаткову інформацію з цього питання?».*
Надання інформації	*«Ось деякі слушні дані». «Мені хотілося б поділитися з Вами корисною інформацією»*
Розробка	*«Спираючись на Вашу ідею, у мене виникла інша альтернатива». «Прикладом сказаного Вами може стати ...»*
Підштовхування	*«У нас залишилося лише десять хвилин. Потрібно посилити темп». «Дороги назад немає. Ми переходимо до розробки плану»*

Моніторинг (контроль)	*«Ви відповідаєте за реалізацію першого положення, а я - другого». «Я назву Вам деякі факти, які підтверджують наш успіх»*
Аналіз процесу	*«Схоже, що енергія команди пішла на спад». «Я помітив, що жінки беруть в роботі команди менш активну участь»*
Дослідна перевірка	*«Подивимося, до чого це приведе на практиці». «Ви вважаєте, це реально при наших ресурсах?»*
Примушування	*«Ми відхиляємося від теми розмови. Давайте повернемося до справи». «Ми домовлялися не перебивати один одного, і я прошу Вас не порушувати цю умову»*
Підбиття підсумків	*«Мені здається, що ми можемо дійти наступних висновків ...». «Таким чином, можна підбити підсумки ...»*

Джерело: Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента : пер. с англ. – СПб. : Издательский дом «Нева». – 2004. – С. 600.

Таблиця 3.48

Ролі, орієнтовані на взаємовідносини

Роль	Приклади
Підтримка	*«Ваша ідея здається мені блискучою!» «Я дуже ціную Вашу чесність і відкритість. Це вносить свіжий струмінь у наше обговорення»*
Гармонізація	*«Мені здається, що висловлювані Вами позиції дуже близькі».* *«Цими розбіжностями, на мій погляд, можна знехтувати»*
Зняття напруги	*«Агов, не вішати носа!»* *«Пам'ятаєте той новий стіл у кабінеті шефа? За ним може спати чоловік дванадцять»*
Протистояння	*«Як це стосується обговорюваної нами теми?» «Мені здається, що Ви не берете на себе таку відповідальність, як інші члени команди»*
Спонукання	*«Чудова ідея!»* *«Кращої команди, зізнаюсь, я давно не бачив»*
Розвиток	*«Чим я можу бути Вам корисний?»* *«Дозвольте мені надати Вам допомогу!»*
Знаходження консенсусу	*«Вам не здається, що ми говоримо про одне й те ж саме?»* *«Можемо ж ми, нарешті, погодитися з пунктом 1, навіть якщо не згодні з іншими?»*
Співпереживання	*«Так, я Вас розумію».* *«Я розумію, що ця тема для Вас є болісною, враховуючи Ваш життєвий досвід»*

Джерело: Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента : пер. с англ. – СПб. : Издательский дом «Нева». – 2004. – С. 602.

Однак, деякі члени команди можуть виконувати так звані «блокувальні» ролі, що здатні підірвати єдність команди. Ми наводимо опис подібних проявів, щоб лідер міг своєчасно виявити і почати боротьбу з ними. До числа характерних блоків відносяться:

- ***Домінування.*** Надмірна балакучість, перебивання або обривання інших.
- ***Над-аналіз***. «Поділ на волосинки», скрупульозна перевірка кожної дрібниці.
- ***Відволікання уваги.*** Схильність відволікати розмову в іншу сторону, небажання погоджуватися, повтор старих аргументів і так далі.
- ***Пасивність.*** Небажання брати активну участь у роботі команди, перебування на периферії або «у відмові» від взаємодії з іншими членами команди, сподівання на те, що робота буде виконана іншими членами команди.
- ***Надмірне абстрагування.*** Перебільшення значення чого-небудь і висунення безпідставних висновків, пропозицій.
- ***Критицизм.*** Небажання звертати увагу на переваги чужих ідей або надмірна критика.
- ***Передчасне прийняття рішень.*** Прийняття рішень ще до постановки цілей, отримання необхідної інформації, обговорення альтернатив і визначення самої суті проблеми.
- ***Схильність видавати думку за факт.*** Небажання перевіряти обґрунтованість тих чи інших суджень і пропозицій, спроба представити власну думку як єдино істинну.
- ***Неприйняття.*** Небажання приймати ідеї, висловлювані певними особами, попри переваги самої пропозиції.
- ***Використання службового становища.*** Використання статусу, посади або титулу для прийняття ідей без їх обговорення та перевірки.
- ***Опір.*** Блокування всіх перетворень, нововведень і прогресивних ідей, явне неприйняття будь-яких пропозицій від членів команди.
- ***Ухилення.*** Небажання залишатися в рамках теми, обговорюваної командою, відхід від предмета обговорення.
- ***Сторонній спостерігач.*** Небажання докладати значних зусиль для вирішення командних завдань і задоволення соціальних потреб членів команди.

Розробка командних норм як один із аспектів соціалізації полягає в установленні стандартів поведінки, що визначають вчинки членів команди. Командні норми установлюють межі допустимої і неприпустимої поведінки. Командні норми є неофіційними, тобто вони не регламентуються в офіційних документах. Вироблення норм здійснюється поступово, починаючи з ранніх стадій розвитку команди. Поштовхом до формування норм можуть бути:

- ***Критичні події*** - це події, які створюють важливий прецедент і згодом розглядаються як зразок прийнятної поведінки.

- ***Першість*** - це перший зразок поведінки, який мав місце в команді та стане основою для майбутніх очікувань.
- ***Перенесення поведінки*** - це норми поведінки, які привнесені ззовні.
- ***Явні заяви*** - це заяви лідера або членів команди про норми поведінки або цінності, якими буде керуватися команда у процесі роботи

Основним способом боротьби з фактами порушення норм є:

- Коригування поведінки за допомогою зауваження.
- Виключення з певних видів соціальної або професійної діяльності.

На ефективність роботи команди впливають згуртованість членів команди і ступінь довіри.

Згуртованість команди - це ступінь відданості команді її учасників. Основними факторами, що впливають на згуртованість, є:

- взаємодія членів команди;
- наявність спільних цілей;
- привабливість команди;
- організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу);
- досягнення і визнання успіху.

Нижче наводяться рекомендації щодо формування згуртованості:

- Допоможіть групі знайти свою індивідуальність.
- Допоможіть членам команди стати ближчими один до одного. Зближення і реальна або добре відчутна схожість підсилюють згуртованість команди.
- Концентруйте увагу на схожих рисах членів команди. Члени команди відчувають згуртованість, якщо концентрують увагу на подібних рисах, а не на розбіжностях.
- Надайте роботі команди позитивного імпульсу. Згуртованість команди зростає швидше, якщо вона домагається успіхів, ніж коли стикається з невдачами, хоча деякі команди можуть зберігати (якщо не зміцнювати) згуртованість, навіть якщо зазнають невдачі.
- Кидайте команді виклик. Зовнішній тиск і заохочення роботи також збільшують згуртованість команди.

Довіра - це впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною.

Нижче наведено рекомендації щодо створення атмосфери довіри:

1. ***Спілкуйтеся з людьми*.** Тримайте членів команди і підлеглих у курсі подій, пояснюючи їм свої рішення і політику та підтримуючи з ними постійний зворотний зв'язок. Щиро і відверто розповідайте про свої проблеми і складнощі.

2. ***Надавайте людям підтримку.*** Будьте відкриті і доступні для підлеглих. Заохочуйте членів команди до висунення нових ідей і підтримуйте ці ідеї.

3. Поважайте людей. Делегуйте членам команди тільки реальні повноваження і звертайте увагу на їх думки і пропозиції.

4. ***Будьте справедливі.*** Віддавайте людям належне, визнавайте їхні заслуги, будьте об'єктивні і неупереджені; оцінюючи роботу підлеглих, не скупіться на похвалу.

5. ***Будьте передбачувані.*** Будьте послідовні у своїх повсякденних справах. Завжди виконуйте свої прямі і непрямі обіцянки.

6. ***Проявляйте компетентність.*** Намагайтеся викликати захоплення і повагу у членів команди, виявляючи свої професійні здібності і добре знання бізнесу.

Однією з проблем командної роботи є здатність людини працювати в колективі, тобто в присутності інших людей. Фізична присутність групи може по-різному впливати на ефективність роботи працівників. Одні з них в присутності інших губляться й ефективність їхньої роботи знижується. Інші, навпаки, можуть виявляти більш високу мотивацію. Причиною такої поведінки є рівень компетенції, наявність/відсутність досвіду роботи та ступінь складності завдання. Працівники, що не володіють відповідним рівнем компетенції і досвідом роботи (наприклад, нові члени команди), сприймають складне завдання як загрозу. Вони виявляють занепокоєння, оскільки усвідомлюють свою нездатність виконати його, бояться опинитися в центрі уваги групи і «впасти обличчям в бруд». Члени команди, що володіють високим ступенем компетенції і великим досвідом роботи, навпаки, сприймають складне завдання як виклик, докладають додаткових зусиль для успішного його вирішення, намагаючись підтвердити свою майстерність.

Завданнями лідерів з розвитку здатності працювати в колективі є:

- підвищення компетентності членів команди шляхом навчання;
- відмова від тиску на членів команди і забезпечення їм соціальної підтримки;
- розподіл завдань з урахуванням індивідуальних особливостей членів команди.

Основними показниками ефективності роботи команд є:

- **Упровадження інновацій** - адаптація до змін.
- **Продуктивність** - досягнення корпоративних цілей при мінімальному використанні ресурсів.
- **Якість** - відсутність дефектів і відповідність продуктів і послуг очікуванням споживачів.
- **Задоволення потреб співробітників** - здатність команди домогтися лояльності її членів, надихати їх і виконувати їхні основні запити.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «команда»?
2. Які відмінності існують між групою і командою?

3. Які стадії розвитку команди ви знаєте? Опишіть їх.
4. Які типи команд ви знаєте?
5. Які умови визначають доцільність формування команд?
6. Які аспекти містить управління внутрішньою динамікою команди?
7. Які аспекти містить управління зовнішньою динамікою команди?
8. Які етапи містить процес формування команди?
9. Що собою являє процес аналізу завдань, що підлягають вирішенню?
10. Які типи взаємозалежності членів груп ви знаєте?
11. Які кроки повинні зробити лідери, щоб сформувати оптимальний склад команди?
12. Що собою являють «соціальні лінощі»?
13. Як реагують члени команди на факт прояву соціальних лінощів?
14. У чому полягають причини соціальних лінощів і як з ними боротися?
15. Якими навичками повинні володіти члени команди?
16. Що собою являє диференціація членів команди і як нею управляти?
17. Що собою являє соціалізація членів команди і які її завдання?
18. Які ролі можуть виконувати учасники команди?
19. Що собою являють блокуючі ролі?
20. Як виробляються командні норми?
21. Що собою являє згуртованість команди?
22. Як лідери можуть створити атмосферу довіри в команді?
23. Які показники визначають ефективність команд?

3.3.3. Конфлікти в команді

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

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

Типи конфліктів

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

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

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

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

Типи конфліктів наведено в табл. 3.49.

Таблиця 3.49

Типи конфліктів

Тип конфлікту	Визначення	Приклади критеріїв, що застосовуються для оцінки
Конфлікт відносин (емоційний або афективний конфлікт)	Включає розбіжності, пов'язані з особистими і соціальними моментами, які не мають відношення до роботи	Як часто люди бувають роздратовані, працюючи у вашій команді? Наскільки значне тертя у вашій команді?
Конфлікт, пов'язаний із завданням (пізнавальний)	Передбачає розбіжності з приводу роботи, яка виконується групою	Наскільки великі відмінності думок у членів вашої команди? Наскільки великі суперечності, пов'язані з роботою у вашій команді? Наскільки часто думки членів вашої команди різняться між собою з приводу роботи, яку слід виконати? Наскільки часто у вашій команді мають місце конфлікти з приводу ідей?
Конфлікти, пов'язані з процесом	Концентрується на стратегії і делегуванні обов'язків та розподілі ресурсів	Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу того, хто повинен виконувати певні обов'язки? Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу способу виконання завдання команди? Якою мірою у вашій команді присутні розбіжності з приводу делегування?

Джерело: Jehn, K. 1995. A Mukimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-282; Jehn K. A. & Mannix, E. A. 2001. Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Gmup Performance. Academy of Management Journal, 44(2), 238-251.

Конфлікт відносин, як правило, негативно впливає на ефективність роботи групи. Конфлікт, пов'язаний із завданням, сприятливо діє на її функціонування, допомагає підвищенню якості рішень, стимулює конструктивну критику і проведення дискусій.

Дослідження еволюції конфліктів (K. *Jehn and E. Mannix,* 2001) показали, що ефективні команди характеризувалися низьким, але зростаючим рівнем конфліктів, пов'язаних із процесами, помірним рівнем конфліктів, пов'язаних із завданням, і низьким рівнем конфліктів відносин. Ці команди мали схожі системи цінностей, високий рівень довіри і поваги, а також норми поведінки, що підтримують відкриті обговорення проблем.

У будь-якій команді рівні конфлікту відносин, конфлікту, пов'язаного із завданням, і конфлікту, пов'язаного з процесом, можуть бути різними. Проведення порівняльного аналізу всіх трьох типів конфлікту сприяє розумінню лідером команди ступеня впливу конфліктів на виконання завдання.

Команда, яка переживає помірний конфлікт, пов'язаний із завданням, і не відчуває жодних інших конфліктів (ні конфлікту відносин, ні конфлікту процесу), має достатній рівень прихильності членів команди, згуртованість, хороші індивідуальні й групові показники і високий рівень задоволеності членів групи. І навпаки, команди з великою часткою конфлікту у відносинах відчувають високий рівень стресу, тривожності й дратівливості, що негативно впливає на результати роботи всієї команди. Одні люди можуть відчувати конфлікт, інші його не помічають. Розбіжності з приводу того, чи існує конфлікт у групі та наскільки він серйозний, негативно впливають на ефективність роботи команди.

Лідери команд, які відчувають конфлікт відносин, повинні вміти трансформувати його у конфлікт, орієнтований на завдання. Для цього необхідно:

- вміти формувати спільне бачення і цілі та інформувати про них команду;
- заохочувати конфлікти, орієнтовані на завдання і на процес, дозволити їм вийти назовні;
- розвивати навички управління конфліктом, орієнтованим на завдання.

Управління конфліктом

У командах виробляються певні стилі врегулювання конфліктів, які визначаються бажанням членів команди домогтися або задоволення власних інтересів, або потреб іншої сторони. Модель, що описує стилі вирішення конфліктів, представлено на рис. 3.38. У ній використані дві протилежні

характеристики людини: ассертивність (наполегливість, самовпевненість) і схильність до кооперації.

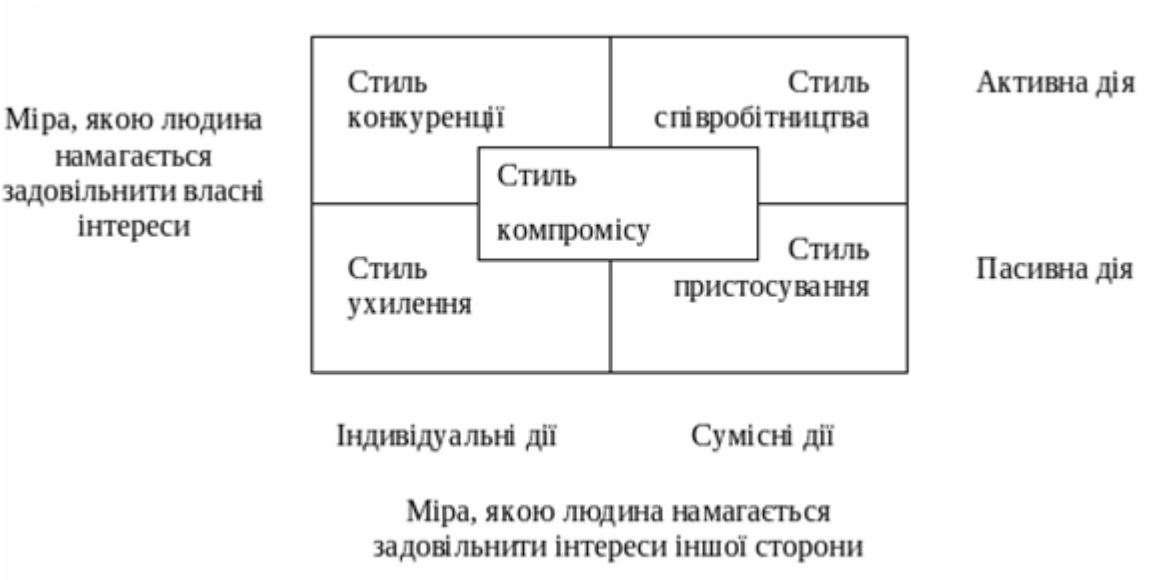


Рис. 3.38. *Модель стилів управління конфліктами*

Джерело: Adapted from Kenneth Thomas, «Conflict and Conflict Management», in Handbook of Industrial and Organizational Behavior, ed. M. D. Dunnette (New York: John Wiley, 1976): 900.

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

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

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

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

4. **Пристосування** (висока схильність до кооперації) найбільш ефективне в тих випадках, коли індивід усвідомлює помилковість своєї позиції, коли питання більш важливе для інших людей, ніж для нього самого, коли індивід прагне до необхідної для нього в майбутньому соціальної довірі, коли на перший план виходить підтримання гармонії.

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

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

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

Цілями вищого рівня називаються найбільш важливі цілі, які не можуть бути досягнуті жодною зі сторін поодинці. Ця концепція схожа з концепцією бачення. Переконливе бачення часто спонукає людей долати розбіжності і співпрацювати заради загального блага. Так само і мета вищого рівня вимагає кооперації конфліктуючих членів команди. Людям необхідно згуртуватися. Чим інтенсивніші будуть зусилля, спрямовані на досягнення цілей команди або організації, тим швидше буде слабшати конфлікт, тому що люди бачитимуть перед собою спільну мету і розумітимуть, що для її реалізації необхідно об'єднати свої зусилля.

При використанні **посередництва** для вирішення спору залучається третя сторона або посередник. Це може бути керівник команди, менеджер вищого рівня або фахівець відділу людських ресурсів. Посередник може обговорити проблему з кожною з конфліктуючих сторін і запропонувати своє рішення. Якщо знайти прийнятний для обох сторін варіант не вдається, сторонам слід звернутися до посередника з проханням виступити суддею в їхній суперечці.

Особливим способом управління конфліктами є **переговори,** за допомогою яких сторони залучаються до дискусії про вигоди і пóступки та розглядають різні альтернативи для досягнення спільного рішення, прийнятного для обох сторін. Конфліктуючі сторони можуть сідати за стіл переговорів з діаметрально протилежними точками зору і різними намірами, що знаходить своє вираження у використанні ними інтегративного або дистрибутивного підходу до переговорів.

Інтегративні переговори ґрунтуються на припущенні про можливість знаходження безпрограшного рішення. При використанні такого підходу сторони конфлікту прагнуть знайти креативне рішення, яке принесе вигоди кожній із них. Замість того щоб розглядати конфлікт з позицій «виграшу - програшу», сторони пропонують компромісні варіанти і намагаються «збільшити загальний пиріг», а не ділити його між собою. В ході інтегративних переговорів конфлікти залагоджуються за допомогою взаємного співробітництва і компромісів, що стимулює зміцнення довіри і розвиток позитивних довгострокових відносин.

Дистрибутивні переговори, навпаки, ґрунтуються на припущенні про те, що «розмір пирога є фіксованим» і що кожна сторона намагається отримати максимально можливу його частину. Кожна зі сторін хоче виграти, а це означає, що інша сторона неминуче повинна програти. Тому дистрибутивні переговори ведуться в конкурентному й агресивному стилі і, як правило, не приводять до встановлення позитивних довгострокових відносин.

В останні роки з'явилось безліч спеціальної літератури та навчальних семінарів, присвячених різним аспектам ведення переговорів. Більшість із них підкреслюють цінність інтегративних переговорів у сучасному агресивному бізнес-середовищі. Ключове значення для ефективності переговорів має розуміння того, що вони є не грою з нульовою сумою, а процесом вироблення креативного рішення, що приносить користь усім сторонам конфлікту.

Досягнення безпрограшного рішення за допомогою інтегративних переговорів ґрунтується на таких чотирьох стратегіях:

- **Відділити людей від проблеми.** Для проведення успішних інтегративних переговорів сторони переговорного процесу мають концентруватися на проблемі та джерелі конфлікту, а не на критиці й дискредитації один одного.
- **Фокусуватися на інтересах, а не на поточних вимогах.**

Вимоги - це те, що люди хочуть отримати в результаті переговорів, а інтереси - це те, чому вони хочуть це отримати. Розглянемо для прикладу двох сестер, які сперечаються через останній апельсин, що залишився у вазі для фруктів. Кожна із них доводить, що саме вона повинна отримати апельсин, і відмовляється йти на поступки (вимоги). Потім до кімнати входить мати і запитує кожну із сестер, чому вона хоче заволодіти апельсином (інтереси). Як з'ясовується, одна сестра просто хоче з'їсти апельсин, а іншій потрібна апельсинова шкірка для проведення досліджень на уроці біології. Фокусуючись на користі, сестри приймають рішення, яке дозволяє кожній із них отримати те, що вона хоче. Вимоги створюють перешкоди ефективному проведенню переговорів. Інтереси вказують на проблеми, для яких можуть бути знайдені креативні рішення.

- **Генеруйте різноманітні альтернативи, які дають взаємну вигоду.** Обидві сторони інтегративних переговорів знаходять різні варіанти розв’язання проблеми і проводять обговорення можливих вигод і поступок, що асоціюються з кожним із варіантів.
- **Наполягайте на тому, щоб результати ґрунтувалися на об'єктивних стандартах.** Кожна сторона переговорів має власні інтереси, а тому намагається максимізувати бажані для неї результати. Успішні переговори вимагають використання об'єктивних критеріїв та підтримки стандартів справедливості, а не використання суб'єктивних суджень про найкраще рішення.

Важливий момент ведення переговорів - вибір оптимальної зони переговорів.

Зона переговорів - це діапазон між мінімальною критичною вимогою однієї сторони (вимогою, виконання якої гарантує укладення угоди) і максимальною критичною вимогою іншої сторони. На рис. 3.39 показано зону переговорів для двох студентів, які ведуть переговори про покупку і продаж підручника, що був у використанні. Анна хотіла б купити підручник за $ 60, але вона готова заплатити за нього і $ 85. Макс написав у рекламному оголошенні, що продає підручник за $ 90. Він знає, що може здати підручник у магазин і отримати за нього $ 65, тому ця ціна є для нього мінімально допустимою. Як видно з малюнка, зона переговорів перебуває в діапазоні між $ 65 (мінімальна ціна для Макса) і $ 85 (максимальна ціна, яку згодна заплатити Анна). Це позитивна зона переговорів, тому що діапазони переговорів кожної зі сторін перекриваються (різниця між критичними вимогами дорівнює $ 20, що залишає простір для переговорів).

Негативна зона переговорів утворюється тоді, коли діапазони переговорів сторін не перекриваються, наприклад, якщо Макс не хоче продавати підручник дешевше $ 65, а Анна не хоче купувати дорожче $ 60. Така ситуація не залишає простору для переговорів, і сторони повинні звернутися до своєї найкращої альтернативи - договірної угоди (BATNA). Перш ніж приступати до переговорів, кожна сторона повинна вирішити, що вона буде робити, якщо взаємоприйнятна угода не буде досягнута. У нашому прикладі BATNA Анни полягатиме в тому, щоб взяти примірник підручника в бібліотеці і користуватися ним разом з іншими студентами групи. BATNA Макса може полягати в тому, щоб дочекатися іншого покупця, готового заплатити вищу ціну, або здати підручник в магазин за $ 65.

Ключовим аспектом переговорів є визначення кожною стороною своєї BATNA і з'ясування критичної вимоги іншої сторони. При наявності позитивної зони переговорів досягнення взаємоприйнятної угоди можливе, якщо обидві сторони будуть дотримуватися стратегії ефективних інтегративних переговорів.

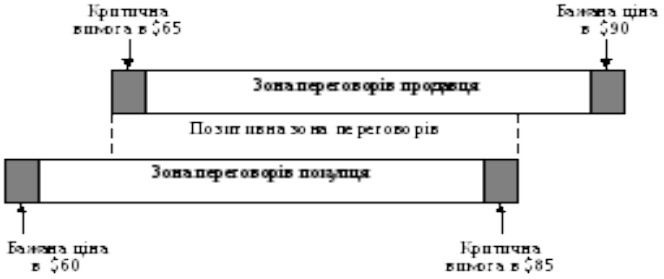


Рис. 3.39. *Зона переговорів*

Джерело: «Negotiation Distributive Bargaining», Culture at Work, http://www.culture-at-work.com/distribute.htm.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття "конфлікт"?
2. Які причини можуть викликати конфлікт?
3. Що повинні зробити лідери для врегулювання конфлікту?
4. Які типи конфліктів ви знаєте?
5. Які стилі врегулювання конфлікту можуть використовувати члени команди?
6. Які методи врегулювання конфліктів можуть використовувати лідери?
7. Які підходи до бачення переговорів ви знаєте?
8. Як домогтися безпрограшного рішення в ході переговорів?
9. Що являє собою зона переговорів?

РЕЗЮМЕ

1. Надання прав передбачає передачу підлеглим прав, пов'язаних із вирішенням поставлених завдань з метою досягнення певних результатів і розвитку потенціалу співробітників.

2. Надання прав підлеглим часто стикається з певними перешкодами як з боку керівників (ставлення до підлеглих - недооцінка, страх за особисту безпеку - втрата статусу і потреба в контролі), так і з боку співробітників.

3. Умовою успішної реалізації стратегії надання прав є створення умов, за яких підлеглі змогли б відчути самодостатність, самовизначення, особисту владу, свою значимість і довіру.

4. Основними підходами до наділення співробітників правами є: надання допомоги у навчанні, розширення функцій контролю, надання допомоги у вивченні досвіду колег, використання практики соціального заохочення (похвала, заохочення, ефективний зворотний зв'язок).

5. Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

6. Успішне делегування передбачає готовність (бажання) і здатність (можливість) передання завдань і повноважень. Причинами опору делегуванню є: з боку керівників - відсутність здатності керувати, недовіра до підлеглих, острах ризику, невміння (небажання) здійснювати ефективний контроль; з боку підлеглих - страх критики, відсутність інформації, перевантаження, відсутність мотивації.

7. Керівники повинні володіти технікою, правилами і методами делегування.

8. Створення ефективних команд і робота з командою є важливим завданням лідера. Лідер повинен розуміти, що головною відмінністю команди від формальної групи є спільне розв’язання складних проблем. Створення команд як данина моді є неприпустимим.

9. Лідер повинен усвідомлювати, що будь-яка команда у своєму розвитку проходить кілька стадій (формування, розлад, нормалізація, виконання) і вміти управляти процесами, пов'язаними з динамікою команди.

10. Ухвалення рішення про доцільність створення команди і вибір типу команди (функціональна, крос-функціональна, самоврядна) залежить від характеру і складності проблем, що підлягають розв’язанню.

11. Лідер має розуміти внутрішню і зовнішню динаміку команди та вміти управляти внутрішніми (формування складу команди, командних комунікацій, групового інтелекту, групове прийняття рішень, управління конфліктами, розвиток креативності) і зовнішніми процесами (визначення меж) команди, міжгрупові відносини).

12. Головним болем лідера є конфлікти. Лідер повинен розуміти причини конфліктів (боротьба за ресурси, невизначеність завдань, індивідуальні відмінності людей, психологічна несумісність), знати типи конфліктів (конфлікт відносин, пов'язаний із завданням або процесом), вміти діагностувати тип конфлікту, вибрати оптимальну стратегію управління конфліктом та вміти трансформувати конфлікт відносин у конфлікт, пов'язаний із завданням або процесом.

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самооцінки

Тест "Як Ви намагаєтеся вирішувати конфлікти, що виникають у командах?

Пригадайте ситуації, коли Ви були із чимось не згодні з кимось із учасників команди (це міг бути Ваш однокурсник, менеджер, друг або колега). Заповніть анкету, використовуючи п'ятибальну систему: 1 - ніколи; 2 – одного разу; 3 — іноді; 4 — часто; 5 — постійно.

1.	Я уникаю тем, які можуть викликати конфлікт	1	2	3	4	5
2.	У випадку розбіжності у поглядах я непохитно відстоюю свою позицію	1	2	3	4	5
3.	Я пропоную рішення, які враховують точки зору інших людей	1	2	3	4	5
4.	Я не вношу своїх пропозицій, якщо інші теж нічого не пропонують	1	2	3	4	5
5.	Я уникаю людей, які намагаються обговорювати конфліктні теми	1	2	3	4	5
6.	На користь нового рішення я наводжу аргументи, що базуються на ідеях, які виникли під час дискусії	1	2	3	4	5
7.	Я намагаюсь згладжувати суперечності, щоб досягти згоди	1	2	3	4	5
8.	Я швидко погоджуюсь із сперечальником, якщо він вносить хорошу (слушну) пропозицію	1	2	3	4	5
9.	Я намагаюсь не сперечатися і тримати при собі свою точку зору	1	2	3	4	5
10.	Я намагаюся використовувати ідеї інших людей, щоб дійти прийнятного для них рішення	1	2	3	4	5
11.	Я пропоную компроміси, щоб подолати розбіжності.	1	2	3	4	5
12.	Я намагаюсь згладити суперечності, видаючи їх як несуттєві	1	2	3	4	5
13.	Я волію не сперечатися з іншими, а тримати язик за зубами	1	2	3	4	5
14.	Я підвищую голос, щоб примусити інших пристати на мою позицію.	1	2	3	4	5
15.	При виникненні розбіжностей я твердо відстоюю свою позицію	1	2	3	4	5

Підрахунок балів та інтерпретація результатів

Ця анкета дозволяє оцінити п'ять стилів вирішення конфліктів: конкуренцію, уникнення, компроміс, пристосування і співробітництво.

Визначте середній бал для кожного зі стилів (розділіть суму, відповідну кожному стилю, на три).

Конкуренція (пункти 2, 14, 15) _____

Уникнення (пункти 1, 5, 9) _____

Компроміс (пункти 4, 7, 11) _____

Пристосування (пункти 8, 12, 13) _____

Співпраця (пункти 3, б, 10) _____

Середнє значення для кожного зі стилів дорівнює трьом. Який із п'яти стилів ви використовуєте найчастіше? Який стиль вам найважче застосовувати? Чи є відмінності в стратегіях, використовуваних вами при вирішенні конфліктів з колегами та близькими родичами? Чи були ситуації, під час яких ваші слабкості перетворилися на вашу силу? Порівняйте отримані результати з результатами ваших однокурсників і обговоріть виявлені подібності та відмінності.

Джерело: адаптовано за *«How Do You Handle Conflict?»* З *Robert E. Quinn, et al., Becoming a Master Manager (New York: Wiley,* 1990), 221-223.

2. Аналіз ситуації *«General Products Britain»*

Карл Мітчелл (*Carl Mitchell*) був щасливий, коли отримав роботу в офісі британської філії *General Products Inc.,* транснаціональної корпорації, що випускає продукти харчування. Але вже за два місяці від радості Мітчелла не залишилося і сліду. Головним винуватцем цього був генеральний менеджер британської філії Джордж Гарроу (*George Garrow*), якому безпосередньо підпорядковувався Мітчелл.

Понад усе Гарроу боявся робити помилки, тому він намагався уникати поспішних і ризикованих рішень.

«Що б я не пропонував йому, він завжди вимагає «копати глибше», потім просить «принести ще 30 сторінок нових даних», які виявляються нікому не потрібними. Я просто не можу провадити зміни для поліпшення виробництва», - скаржився Карл своїй дружині.

Мітчелл був упевнений, що лінія заморожених продуктів для сніданків і обідів була б більш успішною, якби вдалося знизити ціни. Він разом з іншими підпорядкованими йому чотирма виробничими менеджерами витратив кілька тижнів на графіки та діаграми, що доводять необхідність зниження цін. Гарроу з сумнівом оглянув все це і попросив надати йому додаткову інформацію. Він навіть зажадав дані про погоду, вважаючи, що вона впливає на обсяги роздрібного продажу; це здавалося абсурдом.

Безперечно, Гарроу просто боявся змінити наявний стан речей. Заморожені продукти мали упаковки часів 1970-х, хоча до теперішнього часу і були модернізовані та призначалися для мікрохвильових печей. Це була людина-анахронізм. Гарроу не дозволив проведення купонної програми в березні, тому що до цього вона завжди проводилася в квітні. Головним критерієм оцінки роботи співробітника для нього були не нові ідеї чи обсяги продажу, а кількість годин, проведених співробітником в офісі. Гарроу приходив на роботу рано вранці і залишався в своєму кабінеті (де він в основному писав меморандуми і переглядав графіки) до пізнього вечора, вимагаючи того ж і від підлеглих.

Через чотири місяці Мітчелл зробив останню спробу вплинути на Гарроу. Карл став доводити начальникові, що філія наражається на серйозний ризик, уникаючи інновацій. «Ринкова частка неухильно знижується, тому для виправлення ситуації потрібні нові цінові стратегії», - переконував Мітчелл генерального менеджера. Але той був, як і раніше, непробивний. Гарроу сказав Мітчеллу, щоб той попросив виробничих менеджерів надати більш докладні дані. Незабаром двоє з цих менеджерів звільнилися, тому що їм просто набридло виконувати безглузду роботу, готуючи численні звіти та доповіді, які не давали ніякого результату.

Питання

1. Як би ви оцінили дії Мітчелла в якості підлеглого, його сміливість і стиль?
2. Якби ви опинилися на місці Мітчелла, як би ви вчинили?
3. Якби ви були Джорджем Гарроу, що б ви сказали Мітчеллу під час бесіди з вами?

РОЗДІЛ 4. ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

ТЕМА 4.1. ФОРМУВАННЯ БАЧЕННЯ І СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО

План вивчення теми

4.1.1. Суність і зміст поняття "бачення".

4.1.2. Формування бачення.

4.1.3. Реалізація бачення.

4.1.4. Стратегічне лідерство.

Після вивчення теми студенти повинні:

- зрозуміти сутність бачення і його відмінність від місії, стратегії, цілей і цінностей організації;
- усвідомити необхідність формування бачення;
- зрозуміти процес формування і реалізації бачення;
- засвоїти сутність і зміст стратегічного лідерства

4.1.1. Сутність і зміст поняття "бачення"

Менеджери вищої ланки управління ще від 1920-х років велику частину свого часу й уваги приділяли розробці та реалізації стратегій організації. На думку сучасних експертів у сфері управління, керівники, прагнучи стати лідерами, повинні сконцентрувати свої зусилля не лише на розробці стратегії, але й на формуванні перспективного бачення своїх організацій, або ще кажуть, візії.

Що ж являє собою бачення? Багато керівників вважають, що природа бачення – річ неординарна і така, що погано піддається поясненню й розумінню. Насправді бачення – звичайне і досить поширене явище, що ґрунтується на теоретичній діяльності людини як формі пізнання, спрямованій на осмислення своїх дій, їх підстав та наслідків.

Щоб краще зрозуміти сутність бачення, спробуйте поставити собі запитання, які ви, поза сумнівом, собі вже ставили: "У чому сенс мого життя?", "Яким я бачу своє майбутнє?", "Яким я бачу майбутнє своїх дітей?" Відповіді на ці запитання майже завжди пов'язані з вашими мріями,

очікуваннями, сподіваннями, переживаннями за своє майбутнє тощо. Оскільки третину свого життя люди віддають роботі в тих чи інших організаціях, то відповіді на питання, що пов'язані з трудовою діяльністю (наприклад, "Що означає для мене робота?", "Що означає для мене організація, в якій я працюю?", "Яке місце займаю я в організації?", "Якою б я хотів бачити свою організацію?"), відбивають не лише особисті спрямування, потреби, запити, а й бажання (чи небажання), можливість і готовність зробити свій внесок у розвиток організації. Подібні роздуми про сенс життя і складають основу бачення.

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

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

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

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

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

Спільне бачення майбутнього сьогодні є однією з найважливіших умов успіху організації, а уміння формулювати чітке і яскраве бачення майбутнього відноситься до набору обов'язкових навичок кращих топ-

менеджерів. Водночас "бачення" належить до найбільш неоднозначних понять управлінської науки, оскільки сам термін наштовхує на думку про ілюзорність того, що за ним стоїть. Бачення – це модель майбутнього та місця організації у цьому майбутньому. ***Лідерство, що засноване на баченні,*** – креативна, унікальна, систематизована концепція, яка відображає сенс діяльності організації і зачіпає не лише розум, але й почуття. Бачення може бути сформоване як вирішення окремо взятої організаційної проблеми, як досягнення певної конкурентної позиції, ролі на ринку і в суспільстві, як зміну, яку організації належить здійснити.

Вирішальна роль у формуванні спільного бачення майбутнього в організації належить її керівникові. Сучасний керівник-лідер має бути візіонером, тобто людиною, наділеною здібностями мрійника-провидця.

Лідерство, що базується на візії (баченні), – це нова і мало вивчена проблема.

Відмінність понять "стратегія" і "бачення"

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

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

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

Однак, попри те що ці поняття пов'язані між собою, вони мають істотну відмінність. Обидва поняття передбачають, що група людей –членів організації – приписує своїм діям якийсь позитивний сенс, що сприяє активізації як організації в цілому, так і окремих її членів. Керівники намагаються залучити співробітників до процесу досягнення цілей за допомогою логіки переконання. Але чітко і точно структуровані стратегії,

обґрунтовані на науковому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації, не забезпечують потужної емоційної прихильності. Стратегії дають відповідь на питання "Що потрібно робити?", – але не дають відповіді на питання "Чому це потрібно робити?". Знання відповіді на питання "Чому?" є більш важливим, оскільки сприяє формуванню відданості організації.

Бачення за своєю природою більш емоційне від стратегії. Бачення припускає присутність благородних цілей, яких прагне досягти організація в ім'я майбутнього. Останні відбивають сенс існування організації і дій співробітників. Бачення виражає почуття, які відчувають його володарі по відношенню до організації. Можна сказати, що стратегія – це сухе формулювання планів дій, а бачення – це й духовний стан організації, який об'єднує людей. Правильно сформульоване бачення, на думку фахівців, породжує ентузіазм, подібний тому, що люди відчувають під час спортивних змагань. Бачення виступає цементуючою основою, що пов'язує людей, які докладають спільних зусиль для досягнення цілей організації і поділяють загальні цінності.

Проте формування і реалізація бачення зовсім не означають, що стратегічне планування втратило свою актуальність. Сучасні організації, що функціонують в умовах надзвичайно динамічного зовнішнього середовища, потребують не лише бачення, яке дозволяє передбачити й осмислити майбутнє, але і стратегічного плануванні, що дозволяє реалізувати це бачення. Бачення і стратегія об'єднаними зусиллями дозволяють внести ясність і згоду в дії членів організації, зміцнити їх дух.

Необхідність бачення

Чому такою актуальною стає проблема лідерства, що базується на баченні? Іншими словами, чому сучасні організації повинні формувати бачення? Необхідність загального бачення майбутнього для успіху сучасних організацій проявляється в наступному.

По-перше, ***зростання динамічності зовнішнього середовища призводить до зростання невизначеності та, як наслідок, до зниження її прогнозованості.*** Зміни зовнішнього середовища відбуваються нелінійно, тому неможливо просто екстраполювати сьогоднішній стан зовнішнього середовища і скласти достовірний прогноз на майбутнє. Швидкість змін, що відбуваються навколо нас, постійно зростає. Дійсно, людство десятки тисяч років пересувалося пішки зі швидкістю, що дорівнює швидкості пішохода, тисячі років використовувало коней, максимальна швидкість яких близько 30 км за годину, сто років їздило в поїздах з паровою тягою зі швидкістю 100 км за годину, 50 років літало літаками зі швидкістю 200 км за годину, 40 років використовує для польоту в космос ракети. Це зауваження дозволяє нам усвідомити темпи змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Якщо, починаючи з 1920-х років, умови, в яких функціонували організації, були відносно стабільними і дозволяли будувати стратегії у формі планів на

основі екстраполяції, то останнім часом тільки обмежена кількість організацій і галузей має цю можливість. Фахівці стверджують, що майбутнє спрогнозувати не можливо, його можна тільки уявити, тобто винайти щось нове. Керівники сучасних компаній повинні виходити за рамки повсякденної рутини і горизонту бачення, визначуваного стратегічними планами. Дії традиційних керівників є реакцією на все нові й нові проблеми. Згідно з Расселом Акоффом (*Russel L. Ackoff ,* 1981,1984), одним із основоположників стратегічного управління, такі керівники є проактивними формальними лідерами. Вони дозволяють подіям, що відбуваються в організації, диктувати, як їм діяти. Іншими словами, у них є готові рецепти, що ґрунтуються лише на минулому досвіді. Стратегії, узяті з минулого, найчастіше здатні повести за собою в хибному напрямі. Високий темп змін зовнішнього середовища організацій XXI століття зробив "реактивний" стиль управління застарілим. Фахівці в галузі управління стверджують, що саме прихильність до наявних структур організацій є серйозною перешкодою як щодо створення умов для нововведень, так і для формування образу майбутнього цих організацій. Це означає, що менеджери повинні виходити за рамки, позначені місіями і цілями, що реалізовуються сьогодні; навпаки, потрібно формувати бачення майбутнього.

Керівництво, яке базується на баченні, на думку Б. Нануса, здатне чітко сформулювати і донести до людей реалістичне, таке що заслуговує на довіру, привабливе неординарне бачення майбутнього організації, спрямоване на поліпшення поточної ситуації. При правильному виборі і належному втіленні в життя воно здатне настільки ефективно спрямовувати членів організації до активних дій, що дійсно стає засобом зробити майбутнє реальністю, оскільки враховує всі навички, таланти і ресурси, необхідні для цього.

По-друге, ***невизначеність, що породжується турбулентними змінами зовнішнього середовища, призводить до зростання нерозуміння того, що навкруги відбувається.*** У все більшої кількості людей виникають сумніви відносно майбутнього своїх організацій і відчуття невизначеності цього майбутнього. Все більше організацій і людей, які в них працюють, занурюються в кризу смислу, тобто сенсу свого існування. Керівникам не можна недооцінювати глибини людської потреби в сенсі. Бачення, таким чином, дозволяє подолати кризу сенсу існування організації.

По-третє, ***бачення формує прихильність людей організації.*** Традиційні керівники намагаються залучити співробітників до виконання завдань за допомогою інтелекту і логіки переконання. Але побудовані на трудових контрактах стосунки не надихають людей на надзвичайні зусилля і відданість організації, які потрібні для постійного підвищення її ефективної діяльності. Стратегії не забезпечують залучення людей. Стратегії, як уже зазначалося, дають відповідь на питання: "Що?", але не на питання: "Чому?". Керівники повинні створити такі організації, з якими люди, що працюють у них, можуть ідентифікувати себе своєю приналежністю саме до цієї організацій, якою вони можуть пишатися і якій готові бути відданими.

Керівники мають трансформувати найнятих працівників економічної структури у відданих членів організації, орієнтованої на досягнення мети. Бачення робить неймовірно сильний вплив на емоції працівників, на їх бажання і готовність робити свій вклад у загальну справу. Бачення можна розуміти як медіум, який несе віру і підносить дух людей.

По-четверте ***бачення сприяє концентрації зусиль членів організації на головних завданнях.*** Високе бачення робить поточні проблеми дрібними і банальними, тоді як його відсутність призводить до домінування рутини. Бачення дозволяє кожному підрозділу організації та її членам приймати рішення, співзвучні інтересам цілого.

По-п'яте, ***пошук картини майбутнього допомагає вивести організацію з-під тиску досконалої конкуренції.*** Бачення, як і корпоративна культура в цілому, – це "м'який" чинник конкуренції, який може забезпечити перевагу організаціям, що відстають за якимись іншими характеристиками.

Отже, в яких ситуаціях керівники організацій повинні формувати або оновлювати бачення?

Ознаки необхідності формування бачення

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

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

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

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

Питання для самоконтролю

1. Що є баченням (візією)?

2. У чому полягає відмінність понять "бачення" і "стратегія"?

3. Як ви думаєте, чому таким актуальним стає потреба в керівництві, що ґрунтується на баченні?

4. Чому бачення майбутнього організації здатне активізувати діяльність членів організації?

5. За якими ознаками можна судити про те, що організації потребують формування бачення?

6. Які навички повинен мати лідер, який прагне здійснювати керівництво організацією на основі бачення?

4.1.2. Формування бачення

Вимоги до формування бачення

Процес формування бачення є тривалим, важко передбачуваним і складним. Тому при формуванні бачення лідери мають враховувати такі вимоги:

- у лідерів має бути своє власне бачення;
- бачення має відповідати вимогам ситуації і відображати готовність лідера вносити свій вклад у досягнення майбутнього;
- бачення повинне відображати відданість членів організації загальній справі;
- члени організації мають розуміти причини і цілі майбутніх змін;
- лідери повинні враховувати очікування зацікавлених груп;
- лідери повинні забезпечити участь членів організації у процесі формування бачення;
- бачення повинно мати стисле й чітке формулювання, бути реальним і мати мотиваційний ефект.

В уявленні людей поняття "бачення" тісно пов'язане з лідером, з, так би мовити, "хоробрим лицарем на білому коні", який звертається до своїх послідовників із закликом "За мною!" Якщо лідер має своє власне бачення, то йому легше буде надихнути інших людей.

Особисте бачення лідера покликане зміцнити і підтримати організацію, яка це бачення має. Власне бачення лідера повинне виражати як зміст бачення організації, так і процес набуття ним сенсу в очах інших членів організації. Роль лідера у процесі формування бачення організації надзвичайно важлива. Організаціями майбутнього, які повинні уміти створювати загальне бачення і реалізовувати його, стануть ті, лідери яких розуміють процес формування бачення.

Бачення повинно не лише відповідати вимогам ситуації, офіційній місії і цілям організації, але й відображати готовність і реальну можливість лідера робити свій вклад у досягнення майбутнього.

Бачення має відображати особисті спрямування, цінності, сенс існування, енергетику, відданість загальній справі, почуття спільності членів організації, що поділяють це бачення. Воно має виступати цементуючою основою, що пов'язує людей, готових докласти спільних зусиль і розділити загальні цінності.

Бачення повинне містити не лише чітке уявлення про майбутнє, якого чекають члени організації (виготовлення нових товарів, надання нових послуги і тому подібне), але й повідомляти причини (цілі) цих майбутніх змін. Бачення і цілі повинні вносити ясність, згоду, зміцнювати дух і відданість спільній справі.

Бачення має враховувати існування, вимоги й очікування "зацікавлених сторін" (споживачів, постачальників, власників, конкурентів, органів державного регулювання і членів самої організації), які можуть володіти значними ресурсами і чинити серйозний вплив (позитивний чи негативний) на організацію. Тому лідерам потрібно залучати до формування бачення "зацікавлені сторони" і репрезентувати його як те, що їх об'єднує.

Лідер повинен залучати до процесу формування бачення членів організації. Якщо бачення виходитиме тільки від однієї особи (лідера), то існує досить висока вірогідність виникнення помилок. Втім відомі випадки, коли деякі лідери самостійно, без будь-чиєї допомоги змогли не лише виробити власне бачення, але й реалізувати його. Таке бачення хоча й було спочатку непопулярним, згодом ставало пророчим. І навпаки, деякі лідери, нехтуючи мудрістю інших людей, привели свої організації до знищення.

Формулювання бачення, як уже зазначалось, має бути стислим, чітким, реальним і вмотивованим.

- *Бачення має бути* ***стислим.*** Проте лише однієї стислості недостатньо, щоб бачення могло чинити серйозний вплив. Так, наприклад, одна з корпорацій компанії *Pepsi* сформулювала своє бачення в чотирьох словах "Ми продаємо газовану воду". Таке бачення навряд чи надихне як співробітників організації, так і споживачів. Формулювання такого бачення, як "Якість – на першому місці" (*Ford*), "Кращі товари для кращого життя за посередництва хімії" (*Du Pont*), "Ми даємо життя хорошим речам" (*General Electrik*) – є більш вдалими, оскільки містять месиджі як споживачам, так і співробітникам фірми. Формулювання бачення повинні виражати якість і властивість всього, що має намір зробити організація, включаючи характеристику головних досягнень. Ефективними можуть бути тільки такі види бачення, які зачіпають усю організацію.
- *Бачення повинне мати* ***реальний смисл.*** Якщо співробітники організації помічають, що бачення залишається тільки закликом, а поведінка керівників і організаційні процедури не відповідають цим баченням, то вони розчаруються і з цинізмом сприйматимуть слова і дії керівництва. Тому керівники не повинні проголошувати бачення, в яке самі не вірять.
- *Бачення повинне мати* ***мотиваційний ефект.*** Формулювання бачення має надихати співробітників організації на просування вперед. На

жаль, як показує досвід роботи організацій, багато керівників формують бачення, що не має ефекту натхнення. Відбувається це з таких причин:

– члени організації скептично ставляться до можливості реалізації бачення;

– керівники, що формують бачення, не знають, як підкріпити його подальшими діями.

- *Бачення повинно формулюватися **ясно і чітко**,* забезпечувати формування прихильності та досягнення згоди між усіма членами організації. Якщо керівництво не здатне чітко сформулювати своє бачення, при цьому відсутня прихильність до нього, воно не в змозі зміцнити прихильність усієї організації цьому баченню і досягти з ним згоди.
- *Бачення має бути використане **як керівництво до дії*** для кожного співробітника організації, покликаного генерувати лояльність споживачів.

Бачення – це не риторика І хоча бачення може використати словесну риторику, проте ці поняття не тотожні. У баченні центральне місце має відводитися споживачеві.

Характеристики бачення

Добре сформульоване бачення повинне мати такі характеристики:

- надавати смисл змінам, які очікують від людей;
- викликати виразний позитивний віртуальний образ майбутнього стану організації;
- викликати гордість, надавати енергію, створювати відчуття звершення;
- запам'ятовуватися;
- спонукати людей;
- бути ідеалізованим;
- змальовувати образ такого майбутнього, яке явно краще від сьогодення;
- відповідати історії, культурі та цінностям організації;
- установлювати стандарти досконалості, в яких відображені високі ідеали;
- вносити ясність в уявлення про мету і напрям руху;
- викликати ентузіазм;
- заохочувати відданість організації;
- відбивати унікальність організації;
- створювати перспективу;
- опановувати увагу;
- спрямовувати повсякденну діяльність;
- відсіювати несуттєве;
- надавати людям імпульс, необхідний для подолання стереотипу "лише від і до";

- надавати сенс і значення повсякденній діяльності;
- сполучати сьогодення з майбутнім;
- надихати людей на дії.

Зразки бачення надані в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Зразки бачення організацій

Компанія	Бачення
3M	Розв'язувати невирішені проблеми по-новому
Fannie Mae	Зміцнювати соціальну складову, постійно демократизуючи умови придбавання житла
Girls Scouts of America	Допомогти дівчаткам повністю розкрити свій потенціал
Hewlett-Packard	За допомогою технічних засобів сприяти прогресу й добробуту людей
Mary Kay Cosmetics	Надавати жінкам необмежені можливості щодо поліпшення своєї зовнішності
Merck	Зберігати і поліпшувати людське життя
Nike	Відчувати емоції змагання, радості перемоги та подолання суперників
Sony	Відчувати радість прогресу від застосування технології на благо суспільству
Wal-Mart	Дати малозабезпеченим людям можливість придбавати такі ж речі, які купляють заможні
Walt Disney	Зробити людей щасливими

Джерело: Collins J.C., Porras J.I. Building Your Company's Vision / Harvard Business Review, 1996, September-October, p. 69.

Нижче наведено приклади проголошення бачення видатними лідерами:

- ***Генрі Форд*** *виклав своє бачення демократизації автомобіля* так: "Я побудую автомобіль, доступний величезній кількості людей... Його ціна буде такою низькою, що будь-яка людина, яка має пристойну заробітну плату, буде в змозі купити такий автомобіль і разом зі своєю сім'єю насолоджуватися благословенними годинами відпочинку на величезних відкритих просторах Божих...

Коли я завершу це починання, кожен зможе дозволити собі мати автомобіль і його матиме. З наших доріг зникнуть коні, автомобіль стане звичайною річчю [і ми] надамо роботу і хороші заробітки великій кількості людей".

- ***Уолт Дисней*** *описав свою мрію про Диснейленд* так: "Ідея Диснейленду проста. Це місце, де люди відчувають щастя і дізнаються про нове. Це місце, де батьки і діти приємно проводять час разом; місце, де вчителі і учні відкривають величезні можливості пізнання і навчання. Там літні люди зможуть вгамувати свою ностальгію за минулим, а молодь –

насолодитися викликами майбутнього. Там на всезагальний огляд і вивчення будуть представлені чудеса Природи і чудеса, створені Людиною. Диснейленд базується на тих ідеалах, мріях і суворих, але достовірних фактах, які створили Америку, він присвячений цим ідеалам і фактам. Унікальне устаткування Диснейленду дозволить наочно продемонструвати ці мрії і факти, перетворити їх на джерело відваги і натхнення для всього світу.

Диснейленд буде частково і ярмарком, і виставкою, і майданчиком для ігор, і громадським центром, і музеєм живих фактів, і місцем, де можна побачити красу і чаклунство. Він убере в себе досягнення, радощі й надії світу, в якому ми живемо. І він нагадуватиме і показуватиме нам, як зробити усі ці чудеса частиною нашого життя".

- ***Вінстон Черчилль*** *описав знамените бачення зоряної години Британії:* "Гітлер знає, що або йому потрібно зломити нас на нашому острові, або він програє війну. Якщо ми вистоїмо у боротьбі з ним, уся Європа може стати вільною, і життя всього світу рушить вперед на широкі, залиті сонцем висоти. Але якщо ми зазнаємо поразки, весь світ, включаючи США, включаючи все, що ми знаємо і любимо, зануриться у безодню нового Темного століття, яке промені збоченої науки зроблять згубнішим і, можливо, тривалішим. Тому зберімося з духом для виконання нашого обов'язку і тримаймося так, що якщо Британська імперія і Британська Співдружність проіснують тисячу років, то і тоді, через тисячу років, люди скажуть: "Це був їх зоряний час.
- ***Мартін Лютер Кінг*** *виразив свою мрію про майбутнє Америки* такими словами: "Друзі мої, сьогодні говорю вам, що, попри труднощі і розчарування теперішнього моменту, у мене, як і раніше, є мрія. Моя мрія корениться глибоко в Американській Мрії. Я мрію про те, що одного разу наш народ повстане і житиме відповідно до істинного сенсу своєї віри, що свідчить: "Ми виходимо з тієї ж самоочевидної істини, що всі люди створені рівними".

Я мрію про те, що одного разу на червоних пагорбах Джорджії сини колишніх рабів і сини колишніх рабовласників зможуть сісти разом за братський стіл.

Я мрію про те, що одного разу навіть штат Міссісіпі, пустинний штат, що знемагає від спеки несправедливості і пригноблення, перетвориться в оазис свободи і справедливості.

Я мрію про те, що мої четверо дітей коли-небудь житимуть у країні, де про них судитимуть не за кольором шкіри, а за їх особистими якостями.

Сьогодні у мене є мрія".

Підходи до процесу формування бачення

Нині відомі два підходи до процесу формування бачення: індивідуальний і груповий.

Індивідуальний підхід ґрунтується на припущенні, що у керівника, який прагне стати лідером, повинно бути власне бачення, що має привабливу силу і яке готові розділити члени організації.

Індивідуальний метод, згідно з рекомендаціями Д. Бордас (*J. Bordas*, 1995), реалізується в такій послідовності [32, 184-192]:

1. Знайдіть спокійне місце, що сприяє роздумам, де ви зможете відволіктися від повсякденної роботи і зайнятися серйозними роздумами.

2. Пригадайте ваше раннє дитинство, пригадайте те, що сформувало ваш розвиток. Шукайте моделі, мотивації і цінності, винесені вами з дитинства.

3. Зобразіть ваше життя лініями, вказавши на них ваше головне заняття і місця роботи в хронологічному порядку. Біля кожного запису зазначте навички і таланти, проявлені вами. Згрупуйте їх по категоріях – уміння вибудовувати стосунки з людьми, технічна грамотність, інтелектуальні навички, навички спілкування і так далі. Які були ваші найсильніші сторони? Якими уміннями і талантами вам подобалося користуватися? У яких сферах ви домагалися досконалості? Що вам давалося найлегше? Чому ви навчилися? Який глибинний смисл пережитого вами? Що надихало вас і чому?

4. Замисліться над тими моментами вашого життя, коли ви приймали важливі рішення – не обов'язково найлогічніші або доцільніші, а просто "правильні". Що говорили тоді вам ваші інтуїція, прозріння, сприйняття і почуття про ваші справжні цінності?

5. Запитайте себе: Чим би я займався, якби мені не платили за мою діяльність? Чим би я хотів займатися? Що є моєю пристрастю? Що б я зробив, якби виграв у лотерею, знаючи, що мені залишилося жити півроку або ще сто років? Так, можливо, ви дасте відповідь: грав би в гольф, подорожував або робив покупки аж до останнього подиху.

Групові методи формування бачення дозволяють:

- концентрувати точки зору лідера, членів організації і "зацікавлених сторін";
- виробити єдине бачення, що має сенс для кожної із сторін;
- забезпечити в майбутньому підтримку бачення членами організації і його впровадження в діяльність організації.

Завданням лідера в даному випадку є надання допомоги членам організації у формуванні бачення. Роль керівника у процесі формування бачення зводиться до ухвалення наступних рішень:

- виділення ресурсів для проведення групових семінарів, зборів, нарад і тому подібне;
- підтримка зусиль членів організації з розробки і .формування бачення;
- вибір остаточного варіанта формулювання бачення.

Участь співробітників організації у формуванні бачення дозволить у майбутньому забезпечити його підтримку та впровадження в діяльність організації.

На процес формування бачення, орієнтованого на групу, впливають три чинники:

1) склад групи;

2) атмосфера, в якій відбувається процес формування бачення;

3) конкретні дії членів групи.

Склад групи з формування бачення організації може бути дуже різноманітним. Це може бути група керівника (керівник і його заступники); спеціальна (міжфункціональна) група, що включає співробітників різних відділів; комітет; робочі команди і навіть усі співробітники організації. Проте при залученні великої кількості співробітників до процесу формування бачення, цей процес може стати некерованим. Отже, фактично, це може бути будь-який набір співробітників, які потребують спільного бачення.

Важливе значення має атмосфера, в якій відбувається формування бачення. Звичайний офіс не можна вважати вдалим місцем проведення наради з питань формування бачення, оскільки існує загроза відволікання співробітників (телефонні дзвінки, вирішення невідкладених питань тощо). Тому багато організацій обладнали для цього спеціальні зали засідань, проводять виїзні наради тощо.

Ключовим моментом застосування методів формування бачення, що орієнтовані на групу, є питання реальної діяльності, до якої залучаються учасники групи. Існують різні технології (набір дій, їх послідовність, розробка інструкцій тощо), проте найчастіше використовуються такі дев'ять правил розробки бачення :

1) створення плідної взаємодії;

2) розвиток відчуття команди;

3) визначення висхідної точки розгляду проблем організації;

4) доступність лідера;

5) управління конфліктом;

6) робота над розкриттям відчуттів членів групи;

7) визначення наступних дій;

8) формування бачення;

9) управління процесом формування бачення.

У таблиці 4.2 наведено характеристику процесу розробки бачення, орієнтованого на групу.

Таблиця 4.2

Характеристика процесу формування бачення організації, орієнтованого на групу

Процес	Характеристика
Створення плідної взаємодії	Створення умов для інтенсивного як формального, так і неформального рівня міжособистісного спілкування членів організації
Розвиток відчуття команди	Формування спільної прихильності, взаємної довіри, внутрішньої та зовнішньої підтримки, уміння домовлятися, чітких цілей. Розвиток відчуття команди може бути як результатом взаємодії, так і об'єктом цілеспрямованої дії
Визначення висхідної точки розгляду проблем організації	Аналіз зовнішнього середовища організації з метою визначення сприятливих можливостей та загроз. Аналіз ресурсів організації з метою визначення сильних та слабких сторін організації. Аналіз становища організації у минулому, теперішньому та бачення майбутнього
Доступність лідера	Уникнення тиску шляхом використання свого авторитету на членів групи та надання можливості відкрито висловлювати свою думку
Управління конфліктом	Виявлення та визнання існування різних думок і точок зору, їх вирішення
Робота над розкриттям відчуттів членів групи	Здатність викликати зацікавленість у учасників групи формуванням бачення, концентрація уваги на ролі членів групи у формуванні майбутнього організації, заохочення ентузіазму, відданості, оптимізму, відчуття нагальної потреби у зміні майбутнього організації
Визначення наступних дій	Обговорення дій (або кроків) щодо впровадження бачення після повернення членів групи у власні підрозділи
Формування бачення	Формування точки зору, яку поділяють усі учасники, та розуміння необхідності спільного прийняття рішень, пов'язаних із оновленням бачення
Управління процесом формування бачення	Наявність особистого бачення майбутнього лідером. Прийняття рішень керівництвом про регламент роботи з формування бачення, про виділення ресурсів, про використання своїх прав у просуванні бачення, про способи боротьби з опором змінам тощо

Барт Нанус пропонує опис процесу, що містить чотири стадії: оцінка наявних ресурсів, перевірка реальності, визначення контексту бачення та вибір бачення (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Процес розробки бачення за Бартом Нанусом

Стадія процесу	**Головні проблеми**	**Питання, які необхідно поставити**
Оцінка наявних ресурсів	Яким бізнесом насправді ми маємо зайнятися ?	1. Яка місія нашої компанії або її мета на сьогодні?
		2. Які цінності пропонує наша компанія суспільству?
		3. Характер галузі, в якій діє компанія, або інституціональні рамки цієї діяльності
		4. У чому полягає унікальність становища нашої компанії в цій галузі або в інституціональній структурі?
		5. Що необхідно для успіху нашої компанії?
	Як ми працюємо?	1. Які цінності та яка організаційна культура регулюють поведінку співробітників і прийняття рішень?
		2. Які сильні та слабкі сторони нашої компанії проявляються у процесі її діяльності?
		3. Якої стратегії додержується компанія на цей час та чи можна відстоювати цю стратегію?
	Перевірка бачення	1. Чи є у компанії чітке формулювання бачення? Якщо так, то яке воно?
		2. Якщо компанія і надалі продовжує рухатися по наїжджeній колії, то в якому напрямку вона прямуватиме за десять років? Наскільки правильним буде такий напрямок?
		3. Чи знають керівники компанії, куди вона рухається, та чи згодні вони з напрямком цього руху?
		4. Чи забезпечують структури, процеси, персонал, системи стимулювання працівників та інформаційні системи підтримку того напрямку, в якому рухається компанія на сьогодні?
Перевірка реальності – проведення меж бачення	Хто входить до числа важливих зацікавлених сторін та	1. Хто входить до числа найважливіших (ключових) зацікавлених сторін (як у самій компанії, так і поза нею) та хто з них є першим?
		2. Які основні інтереси та очікування, котрі п’ять чи шість ключових зацікавлених сторін пов’язують із майбутнім вашої компанії?

	які їхні потреби ?	3. Які загрози або можливості виходять від ключових зацікавлених сторін?
		4. Уявіть себе зацікавленою особою. Яких змін у компанії ви б особисто дуже хотіли?
Вибір бачення: чітке формулю-вання та його оформлен-ня	Які альтернатив ні варіанти бачення?	Які з усіх можливих напрямків, у яких може рухатися компанія найближчі 5-7 років, обіцяють максимальне поліпшення її позицій, а також досягнення нею та ключовими зацікавленими сторонами найбільшого успіху?
	Які можливі бачення найбільше відповіда-ють критерію хорошого бачення?	1. Чи орієнтовано бачення на майбутнє?
		2. Чи принесе воно краще майбутнє компанії?
		3. Чи гармоніює воно з історією, культурою та цінностями компанії?
		4. Чи пропонує воно стандарти досконалості та чи відображає високі ідеали?
		5. Чи робить воно ціль і спрямування бізнесу більш чітким?
		6. Чи пробуджує бачення ентузіазм? Чи зміцнює лояльність співробітників?
		7. Чи відбиває бачення унікальність компанії та властиві їй можливості? Що ці можливості означають?
		8. Чи є у цього бачення честолюбство та амбіційність?

Джерело: Nanus B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. – P. 212-126.

Джеймс Коллінз (*J. Collins*) і Джері Поррас (*J. Porras*), автори статті *"Buildinng Your Company's Vision"*, опублікованої в 1996 році в журналі *"Harvard Business Review"*, пропонують підхід п'яти "чому", який включає:

1. Формулювання описового твердження: "Ми робимо X продуктів" або "Ми надаємо X послуг".

2. Постановка і п'ятикратне повторення питання "Чому це важливо?"

3. Формулювання бачення на основі аналізу двох-трьох відповідей на питання "Чому це важливо?"

Метод "майстра-візіонера" Томаса Стюарта представлений у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Метод «майстра-візіонера»

Наше бачення полягає в тому, щоб бути_____
Найпершою і найголовнішою; провідною; видатною; такою що має світовий клас; такою що розвивається (вибрати одне визначення)
компанією, що займається постачанням_____
інноваційних; високотехнологічних; спеціалізованих; різноманітних; високоякісних (вибрати одне з визначень)
товарів; наданням послуг; товарів і послуг (вибрати одне з трьох визначень)**для того, щоб_____**
обслуговувати світовий ринок; створити дохід акціонерам; виконати наші зобов'язання перед учасниками компанії; порадувати наших споживачів (вибрати потрібне)
у галузях, що переживають стрімкі зміни та вирішують_____
інформаційні; підприємницькі; споживчі; фінансові проблеми (вибрати щось одне).

Джерело: Stewart T.A. Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense // Fortune, 1996, September 30. – P. 195.

Питання для самоконтролю

1. Які вимоги висуваються до формування бачення?
2. Які чинники впливають на силу бачення?
3. Які характеристики повинне мати бачення?
4. Які існують підходи до формування бачення?
5. У чому полягає сутність індивідуального підходу до формування бачення?
6. У чому полягає сутність групового підходу до формування бачення?
7. У чому полягає роль лідера в процесі формування бачення?
8. Які чинники впливають на процес формування бачення, орієнтованого на групу?
9. Назвіть і охарактеризуйте дев'ять правил розробки бачення.
10. Опишіть процес розробки бачення, запропонований Бартом Нанусом?
11. У чому полягає сутність методу "п'ять Чому"?
12. Опишіть метод "майстра-візіонера" Томаса Стюарта.

4.1.3. Реалізація бачення

Бачення, навіть чітко сформульоване, само по собі нікого не мотивує. Члени організації усіх рівнів управління (вищого, середнього і низового) повинні роз'яснювати і демонструвати на практиці сутність бачення.

Як перетворити бачення на реальність? Керівники можуть використовувати такі методи, що дозволяють зробити бачення зрозумілим і реальним: виголошування натхненних промов, проведення бесід і управління за допомогою ходіння (*MBWA*).

Натхненна промова дозволяє лідерові презентувати своє бачення детально, ілюструвати свій виступ конкретними життєвими фактами, метафорами і пов'язати його з реальними ситуаціями, які переживають співробітники. Слова і образи мають бути наповнені особистою енергетикою і особистими відчуттями. У всі часи лідери виголошували експресивні промови, наповнені живими і натхненними образами.

Особисті бесіди. Лідери повинні практикувати й особисті контакти зі своїми послідовниками.

Найбільш широко відомим є ***метод MBWA*** (*management by wandering around* – ***управління за допомогою ходіння***) відомого теоретика управління Томаса Пітерса *(Thomas Peters),* автора робіт "У пошуках ефективного управління" (1982), "Процвітаючи в хаосі" (1987), "Менеджмент звільнення" (1992). Цей метод базується на широкому залученні працівників до процесу управління і вказує на необхідність "ходіння в народ" лідера організації для обговорення з її членами різноманітних питань. Такі контакти показують лідерові, як співробітники сприймають бачення.

Проблеми формування і впровадження бачення

Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє організаційне середовище схильне до постійних змін і є надзвичайно динамічним, то найближчими роками лідери організацій при формуванні та впровадженні бачення можуть зіткнутися з п'ятьма видами проблем:

1) відмінність культур і різноманітність трудових ресурсів (чи диверсифікованість);
2) загроза втрати бачення;
3) необхідність трансформації бачення;
4) цинічне ставлення до бачення;
5) духовний розвиток лідера.

Відмінність культур і різноманітність (диверсифікованість) трудових ресурсів. Організації стають усе більш диверсифікованими, що пов'язано з демографічними змінами, які відбуваються в сучасних організаціях (етнічний склад, національна і релігійна приналежність, стать, вік, фізичні здібності, мова). Відмінність культур і диверсифікованість безпосередньо впливають на формування бачення. Бачення звернене до почуттів людей, але чим ширший діапазон культур і ціннісних орієнтацій співробітників організації, тим важче сформувати спільне бачення.

Бачення повинне бути містком, що сполучає групові відмінності, а не превалювати над інтересами інших груп. Яким має бути мегакультурне бачення? На це питання відповіді доки ще немає.

Загроза втрати бачення. Швидкий темп змін, що відбуваються у глобальному світі, призводить до того, що багато організацій, які мали своє бачення, можуть його втратити як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин. Втрата бачення може завдати серйозного удару по організації, оскільки бачення – це не просто матеріальний чинник, а емоційний стан організації як соціотехнічної системи. Коли бачення помирає, то разом з ним помирає й організація, а деякі люди – члени організації – переживають почуття безвиході і відчувають, що помирають разом з організацією. Тому не можна чекати, що члени організації зможуть швидко сприйняти нове бачення. Щоб процес оновлення організації відбувався динамічно і безболісно, необхідно розуміти психологічну значущість втрати бачення.

Необхідність трансформації бачення. Багато сучасних організацій потрапляють у ситуації, що змушують їх приймати нове бачення, яке відрізняється від того, що було раніше. Нове бачення припускає зміну місії, стратегії організації і абсолютно інший спосіб її функціонування. Іншими словами, лідери організацій повинні постійно трансформувати своє мислення до нових викликів глобального світу. Водночас бачення трансформації доки ще не сформувалося.

Цинічне ставлення. У сучасному світі багато людей глибоко розчаровані подіями, що відбуваються у глобальному світі, країні проживання, в сім'ї чи на роботі. Крім того, останнім часом відомо багато лідерів, чиє бачення не виправдало сподівань. Це стосується як політичних лідерів, так і лідерів ділового середовища. Тому багато людей з цинізмом ставляться до будь-якого роду змін, у тому числі й організаційних. У зв'язку з цим лідери повинні володіти інструментами і методами боротьби з сумнівами і суперниками.

Бачення і духовний розвиток лідера. Колишній погляд на лідера як на надійну опору для усіх інших не відповідає реаліям сучасного світу. Характер і особистісні цінності лідера схильні до значних змін. Передусім лідер повинен навчитися передбачати майбутнє організації. У цьому контексті найважливішими поняттями є цінності, пріоритети і набуття смислу. Лідери, які осягають науку навчання баченню, що служить джерелом натхнення для інших, перебувають у процесі духовного розвитку. Навчання лідерству має відбуватися саме на особистісному рівні, на рівні духовності. Тільки в цьому випадку лідер може повести за собою інших.

Питання для самоконтролю

1. Як лідери можуть реалізувати бачення?
2. З якими проблемами може зіткнутися лідер при формуванні бачення?

4.1.4. Стратегічне лідерство

Стратегічне лідерство – це здатність передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточенням для проведення змін, спрямованих на посилення конкурентоспроможності організації. Глобалізація, послаблення державного регулювання, бурхливий розвиток технологій, демографічні зрушення і зміни стилю життя людей викликають невизначеність і необхідність адаптувати організацію до нових умов. Жодна організація не зможе досягти успіху, якщо її лідери не мають чітко сформованого образу майбутнього. Сфера стратегічного лідерства представлена на рис. 4.1.



Рис. 4.1. *Сфера стратегічного лідерства*

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

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

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

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

Ключова компетенція – ті види діяльності організації, які вона порівняно з конкурентами робить особливо добре. Наявність ключових компетенцій – стратегічна перевага організації (наприклад, перевага у сфері досліджень і розробок, технологій, ефективності виробництва або обслуговування клієнтів).

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

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

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

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

Лідер повинен мати стратегічне мислення, що дозволяє приймати ефективні рішення. Модель ухвалення стратегічних рішень представлена на рис. 4.2.

Складність реалізації рішення

Стратегічний вплив на бізнес	**Складне**	**Легке**
Значний	*Значний вплив, складний для реалізації* Великі зміни, що відкривають можливість збільшення вигод, – приймаються залежно від наявності ресурсів	*Значний вплив, легкий для реалізації* Прості зміни, що чинять стратегічний вплив, – приймаються в першу чергу
Незначний	*Незначний вплив, складний для реалізації* Складні зміни, які можуть лише трохи збільшити вигоди, – таких рішень варто уникати	*Незначний вплив, легкий для реалізації* Невеликі поліпшення, "маленькі перемоги"; успіх має лише символічне значення – такі рішення варто приймати

Рис. 4.2. *Модель ухвалення стратегічних рішень*

Як показано на рис. 4.2, на ухвалення рішень впливають два чинники: стратегічний вплив на бізнес (значний / незначний) і складність реалізації рішення (складне / легке). Комбінація цих двох факторів дозволяє виділити чотири типи рішень:

- Рішення, що має значний стратегічний вплив і легке для реалізації (правий верхній квадрант). Такі рішення слід приймати в першу чергу.
- Рішення, що чинять значний вплив на бізнес, але складні для реалізації (лівий верхній квадрант). Такі рішення слід приймати, лише якщо організація має відповідні ресурси.
- Рішення, що чинять незначний вплив на бізнес і легкі для реалізації (правий нижній квадрант). Такі рішення слід приймати, оскільки вони забезпечують реалізацію стратегії поступових поліпшень (чи "малих перемог").
- Рішення, що чинять незначний вплив на бізнес, але складні для реалізації (лівий нижній квадрант). Таких рішень варто уникати.

На рис. 4.3 представлені чотири типи лідерів залежно від двох характеристик – орієнтація на образ майбутнього або на діяльність.

Орієнтація на образ майбутнього	Пасивна	Активна
Значна	Мрійник	Ефективний лідер
Незначна	Відсторонений тип	Діяч

Діяльність

Рис. 4.3. *Типи лідерів*

Відсторонений тип – керівник, що не виявляє зацікавленості до образу майбутнього, не проводить активних дій.

Діяч – керівник, який діє, але погано бачить образ майбутнього.

Мрійник – керівник, який здатний запропонувати цікаву ідею, надихнути підлеглих, створюючи яскраву картину майбутнього, проте не прагне до стратегічних дій.

Ефективний лідер – чітко бачить образ майбутнього і вміє вдатися до стратегічних дій, спрямованих на реалізацію стратегії та втілення у життя картини майбутнього.

Дослідження, проведені Г. Кеном (*G. Ken* та ін., 1994) у сфері лідерства, показали, що один лідер не в змозі забезпечити стратегічного підходу до розв’язання проблем. Усе більшого значення набувають команди керівників (стратегічні команди), що здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища й успішно втілювати у життя своє бачення.

Отже, стратегічне лідерство пов'язане з інтуїцією і творчим підходом. Підсумком стратегічного лідерства, згідно з Г. Мінцбергом (1994) "є інтегроване бачення майбутнього і не занадто точно виражений напрям руху" [60, с. 108].

Лідери, що мають стратегічне мислення, здатні силою своєї уяви створювати ще не існуючі продукти, послуги і навіть цілі галузі, а потім втілювати їх у життя. Вони займаються не лише створенням зразків лідируючих компаній та аналізом конкуренції, щоб бути кращими від найвидатніших компаній, але й сприяють створенню нового ринкового простору. Такі компанії називають компаніями-вискочками.

Боротьба за майбутнє розпочинається з битви не за частину ринку, а за інтелектуальне лідерство.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою стратегічне лідерство?
2. Які аспекти організаційної діяльності відносяться до сфери стратегічного лідерства?
3. У чому полягає сутність понять "ключова компетенція","синергізм" і "створення цінності" як компонентів стратегії?
4. Опишіть модель ухвалення стратегічних рішень.
5. Які типи лідерів ви знаєте?

РЕЗЮМЕ

1. Сучасні керівники повинні концентрувати свою увагу не лише на розробці стратегії, але й на формуванні перспективного бачення своїх організацій. Бачення – це усвідомлення сенсу існування й образу майбутнього організації.

2. Лідерство, що базується на баченні, – це креативна, унікальна, систематизована концепція, що відображає сенс діяльності організації.

3. Бачення організації тісно перетинається з її місією, цілями, стратегіями і базовими цінностями. Проте чітко структуровані стратегії, що базуються лише на науковому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації, не в змозі забезпечити сильної емоційної прихильності до неї. Бачення (візія) за своєю природою більш емоційне, ніж стратегія, воно припускає присутність благородних цілей, які прагне досягти організація в ім'я майбутнього.

4. Необхідність формування бачення пов'язана зі зростанням невизначеності зовнішнього середовища, кризою сенсу існування організацій. Бачення дозволяє більш ефективно формувати прихильність людей до організації, сприяє концентрації зусиль членів організації на головних завданнях, дозволяє вивести організацію з-під тиску досконалої конкуренції.

5. Ознаками необхідності формування бачення організації є неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього у співробітників організації, турбулентний розвиток ринків та зміна системи критеріїв оцінки споживачами товарів і послуг, збільшення норм керованості, впровадження командної роботи.

6. Основними навичками, якими повинні володіти керівники-лідери, є вміння формувати бачення, донести його до всіх співробітників організації, здатність виразити своє бачення через поведінку, здатність поширювати й упроваджувати бачення у будь-якому організаційному контексті.

7. Процес формування бачення є тривалим, погано передбачуваним і складним. При формуванні бачення керівники повинні враховувати такі вимоги: у лідерів має бути власне бачення; бачення повинно відбивати готовність і реальну можливість лідера вносити свій вклад у досягнення майбутнього, а також особисті спрямування, цінності, сенс існування, енергетику, відданість загальній справі співробітників організації; бачення повинне повідомляти причини (цілі) майбутніх змін; бачення має враховувати очікування зацікавлених сторін; лідери повинні залучати до формування бачення членів організації; бачення має бути коротким і зрозумілим, мати реальний зміст, мати мотиваційний ефект, відводити центральне місце споживачеві і спонукати до дії.

8. Добре сформульоване бачення має ряд характеристик: воно надає сенс майбутнім змінам, викликає виразний віртуальний образ майбутнього організації, вселяє гордість, спонукає людей до дії тощо.

9. Дослідники виділили ряд підходів до процесу формування бачення: індивідуальний, груповий, Барта Нануса, п'яти "чому", "майстра-візіонера" Томаса Стюарта.

10. Основними методиками реалізації бачення є вміння керівника виголошувати натхненні промови, здійснювати особисті контакти зі своїми послідовниками, використовувати метод MBWA (управління за допомогою «ходіння в народ»).

11. Керівники при формуванні й реалізації бачення можуть зіткнутися з рядом проблем, основними з яких є: відмінність культур і різноманітність трудових ресурсів; загроза втрати бачення, пов'язана з глобальними змінами зовнішнього середовища; необхідність трансформації бачення і мислення лідера у зв'язку з новими викликами глобального світу; можливість цинічного ставлення співробітників до організаційних змін і необхідність постійного особистісного розвитку лідера.

12. Стратегічне лідерство – це здатність керівників організації до візії, передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточенням з метою проведення змін.

13. Сфера стратегічного лідерства містить такі компоненти, як формування бачення, місії, стратегії та їх реалізацію.

14. Основними компонентами стратегії є ключові компетенції, синергізм і створення цінності для споживачів товарів і послуг, які виготовляє / надає організація.

15. Лідер повинен мати стратегічне мислення, що дозволяє адекватно оцінювати реалії сучасного світу і приймати стратегічні рішення.

16. Модель ухвалення стратегічних рішень дозволить приймати оптимальні рішення залежно від їх стратегічного впливу на бізнес і складнощі реалізації.

17. Знання типології лідерів залежно від їх орієнтації на образ майбутнього і дії (діяч, відсторонений тип, мрійник або ефективний лідер) дозволяє вибрати оптимальний стиль поведінки.

18. Один лідер не в змозі реалізувати стратегічний підхід до вирішення завдань, ступінь складності яких має тенденцію до зростання. Для цього потрібна команда керівників (або стратегічна команда).

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самооцінки

Тест «Створення образу майбутнього»

Згадайте або уявіть ситуацію, в якій Ви - лідер групи. Уявіть Вашу поведінку в якості лідера. Якою мірою вона відповідає приведеним нижче твердженням? Використовуйте п'ятибальну оціночну шкалу, де 1 - абсолютно не відповідає; 2 - мало відповідає; 3 - відповідає на середньому рівні; 4 - відповідає; 5 - повністю відповідає.

1	Я добре розумію, в чому полягає наша мета.	1	2	3	4	5
2	Я працюю над тим, щоб інші прийняли концепцію бажаного майбутнього.	1	2	3	4	5
3	Я розповідаю групі про перспективи на майбутнє.	1	2	3	4	5
4	Я прагну згуртувати групу для спільної роботи заради досягнення загального результату.	1	2	3	4	5
5	Я ініціюю дискусії з учасниками групи з приводу образу майбутнього, який я хотів би втілити в життя разом з усіма.	1	2	3	4	5
6	Я постійно нагадую колегам про краще майбутнє, яке чекає групу.	1	2	3	4	5
7	Я дивлюся вперед і говорю про те, чого очікую в майбутньому.	1	2	3	4	5
8	Я пояснюю колегам, чому їм вигідно втілювати в життя образ майбутнього.	1	2	3	4	5
9	Мене надихають і радують майбутні перспективи.	1	2	3	4	5
10	Я думаю, що мої дії як лідера можна розбити на кілька категорій.	1	2	3	4	5
11	Я розглядаю завдання, які група буде вирішувати в майбутньому.	1	2	3	4	5
12	Я прагну досягти згоди з учасниками групи з приводу образу майбутнього, щоб вони намагалися втілити його в життя.	1	2	3	4	5
13	Я надихаю оточуючих своїми ідеями про майбутнє.	1	2	3	4	5
14	Я висловлюю вдячність колегам, коли їх робота відповідає образу майбутнього.	1	2	3	4	5

Підрахунок балів і інтерпретація результатів

Пункти під непарними номерами ставляться до створення образу майбутнього. Під парними номерами відносяться до втілення в життя картини майбутнього. Підсумуйте результати по кожній групі питань. Яка

група має більш високі показники? Порівняйте отримані результати з результатами Ваших однокурсників.

Ця анкета оцінює дві характеристики лідера. Створення образу майбутнього пов'язано з думками і мріями про майбутнє, які надихають Вас і Ваших колег. Втілення в життя образу майбутнього відображає те, як Ви налагоджуєте комунікацію, розподіляєте завдання і винагороди на шляху до поставленої мети. Яка з двох характеристик ближче Вам по духу? Чи відповідають отримані результати Вашим уявленням про свої сильні і слабкі сторони? Що Ви могли б зробити щоб поліпшити результати?

2. Аналіз ситуації «Департамент поліції великого міста».

Ви перебуваєте в номері готелю, розташованого в великому місті, і дивитеся випуск новин місцевого телебачення. Репортер розмовляє з двома людьми, які скаржаться на незаслужено грубе поводження з ними офіцерів поліції. За останні три роки подібні випадки почастішали. Деякі оглядачі вважають, що виною всьому авторитарний стиль управління, який домінує в місцевому департаменті поліції. Його керівники заохочують воєнізовані методи роботи і принцип "хто не з нами, той проти нас". Влада переконана, що тільки високопрофесійна і незалежна поліція здатна підтримати порядок в місті. У навчанні робиться акцент на володінні зброєю і новими технологіями, але мало уваги приділяється роботі з людьми. Кілька громадян виграли судові процеси проти поліцейських, на яких надходить так само багато позовів від представників меншин. Критики кажуть, що причиною всіх проблем є начальник департаменту поліції. Він підтримує грубі дії підлеглих і не звертає уваги на вимоги громадськості змінити ситуацію. Шеф поліції не бажає використовувати більш гуманні методи роботи, як інші міські департаменти. Він не раз дозволяв собі публічні висловлювання, що принижують гідність афро-американців, латиноамериканців і жінок.

Одні критики стверджують, що робота департаменту поліції багато в чому залежить від моральних установок її начальника та що саме на ньому лежить відповідальність за все, що відбувається. Інші вважають, що між неетичними висловлюваннями і грубими діями самих поліцейських існує прямий зв'язок.

Причина, по якій Ви перебуваєте в цей час в цьому місті і дивитесь випуск місцевих теленовин, наступна: Вас запросили пройти інтерв'ю в якості кандидата на посаду начальника департаменту поліції. Мер і члени міської ради вирішили звільнити нинішнього шефа поліції, а на його місце взяти нову людину. Тепер Ви міркуєте, що станете робити, якщо отримаєте цю посаду.

Питання

1. Визначити теми, які Ви розглянули б, створюючи образ майбутнього для даного департаменту поліції.
2. Якби Ви отримали роботу, як Ви стали б роз'яснювати образ майбутнього підлеглим, щоб вони висловили згоду з Вашими ідеями?
3. Чи погодилися б Ви взяти на себе відповідальність і стати начальником департаменту поліції.

ТЕМА 4.2. СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ

План вивчення теми

4.2.1. Індивідуальне та організаційне навчання.

4.2.2. Захисні поведінкові механізми і шляхи розвитку індивідуального й організаційного навчання.

4.2.3. Створення організації, що навчається.

Після вивчення теми студенти повинні:

- Зрозуміти сутність концепції організація, "що навчається".
- Засвоїти цикли індивідуального й організаційного навчання.
- Засвоїти сутність процесу формування індивідуальних та організаційних інтелектуальних моделей.
- Розуміти характер дії захисних поведінкових механізмів, що перешкоджають навчанню, і навчитися їх долати.
- Усвідомити необхідність, переваги і процес створення організації, що навчається

4.2.1. Індивідуальне та організаційне навчання

Сутність понять

Пітер Сенге (*P. M. Senge,* 1999), автор книги "П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається", відмічає: "Чим більш взаємозалежним робиться світ, чим складнішим і динамічнішим є світ бізнесу, тим більшого сенсу в роботі набуває освоєння нового. Пройшли часи, коли було достатньо того, щоб одна людина в компанії продовжувала освоювати нове, як це робили Форд, Слоун або Уотсон. Часи, коли хтось нагорі все розраховує, а потім усі інші виконують накази "великого стратега", відходять у минуле. У майбутньому стануть досягати успіху лише ті організації, які на всіх рівнях управління будуть використовувати відданість людей справі та їх здатність до навчання" [23, с. 27, 28].

Хаотичність зовнішнього середовищ, бурхливий розвиток технологій змушує лідерів сучасних організацій усвідомлювати, що епоха героя, здатного керувати цілими організаціями і надихати їх, завершується. Упродовж останніх 20 років виклики зовнішнього середовища та здатність окремих героїчних співробітників кидати виклики зовнішньому середовищу і справлятися з ними характеризуються все більшим поглибленням розриву.

Організації, як показує історія їх розвитку, вимушені адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища. Адаптаційні виклики вимагають співпраці всіх членів організації, що є необхідною умовою проведення змін і впровадження інновацій. Як показали дослідження, інновації є результатом взаємодії всіх членів організації, а не породжуються лише певними членами у момент їхнього "осяяння". Одним із способів адаптації до зовнішнього середовища є трансформація традиційної організації в таку, що здатна до самонавчання.

Концепція організації, що навчається, виникла у кінці 1980-х років на основі результатів наукових досліджень Массачусетського технологічного інституту (MTI). Згідно з цією концепцією, це "організації, в яких люди безперервно розширюють свої можливості досягати бажаних для себе результатів, де створюються нові, здатні до розвитку моделі мислення, де колективне спрямування є вільним і де люди безперервно навчаються "можливостям спільного навчання" [23, с. 7].

Таким чином, поняття організації, що навчається, створює ефективну концептуальну основу для спільного використання знань і навичок своїх співробітників, подальшого їх розвитку з метою розробки спільних ідей і концепцій, здатних привести до появи інновацій і досягнення успіху. Реалії сучасного світу вказують на те, що люди й організації мають бути швидше проактивними[1], ніж реактивними[2], прагнути до створення своєї власної реальності, а не пасивно чекати прийдешніх подій. Для цього їм потрібні постійно оновлювані знання і навички, найважливішими з яких є системне мислення. Організації та їх лідери несуть відповідальність за пробудження і реалізацію можливостей співробітників. Тільки використовуючи потенціал сприйняття й осмислення знань та навичок, що є у кожного члена організації незалежно від його посади, та об'єднання усіх засвоєних знань і навичок у взаємопов'язане, єдине ціле, організація забезпечує основу свого успішного розвитку.

Якщо людина хоче досягти успіху, вона повинна постійно вчитися. Той, хто володіє знаннями, зберігає і конкурентні переваги. Оскільки велика частина знань застаріває приблизно кожні три роки, людина має поповнювати їх. Постійне навчання є обов'язковою умовою життєвого успіху.

[1] *Проактивний* – подія, стимул, процес, що чинять дію на наступну подію, стимул чи процес.

[2] *Реактивний* – стан, що виникає внаслідок тиску навколишнього середовища, стресу тощо.

Індивідуальне та групове (організаційне) навчання

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

Що є навчанням? Навчання – це процес набуття знань, умінь і навичок. У ході навчання засвоюється соціальний досвід і формується емоційно-ціннісне ставлення до дійсності. Термін "навчання" має два смислових значення – набуття знань і вироблення навичок. Людина може мати високий рівень знань, але відсутність у неї навичок їх практичного застосування зробить ці знання марними. Деніел Кім (*D. N. Kim*) у своїй статті «Зв'язок між індивідуальним та організаційним навчанням», опублікованій у журналі *«Sloan Management Review»* у 1993 році, наводить приклад досить сумної історії, що трапилася з двома теслярами. У першого були широкі знання у галузі архітектури, але відсутні навички їх застосування на практиці. Другий тесляр, навпаки, опанував усі навички роботи з деревом, але поняття не мав про те, як створити цілісну конструкцію. Усі столи, які він майстрував, і всі будинки, які він будував, руйнувалися. Згідно з Кімом, справжнє навчання вимагає набуття і знань, і навичок. У таблиці 4.5 наведено хибні уявлення і уявлення, що ґрунтуються на результатах наукових досліджень про способи навчання співробітників організації [53, с. 37-50].

Таблиця 4.5

Способи навчання співробітників

Хибні уявлення	Результати наукових досліджень
Найбільш ефективне навчання відбувається в аудиторіях, де люди дослухаються мудрих експертів та мають можливість продемонструвати свої знання, відповідаючи на запитання тестів	Найбільш ефективне навчання відбувається на робочому місці
Навчання – індивідуальна й переважно пасивна діяльність, аналогом якої є передання інформації з одного комп'ютера на інший шляхом копіювання файлів	Найефективніше навчання – навчання соціальне та активне

Найголовніше, чому люди повинні навчитися, – це процедурам, правилам і нормам виконання роботи	Найголовніше, чому мають навчитися люди, – не чітко сформульованим правилам, процедурам і нормам, що діють на цьому робочому місці, а тому, що передбачають ці правила, сполучаючи інтуїцію, судження, досвід та здоровий глузд, що є основою повсякденної діяльності

Таким чином, для того, щоб бути успішною, організація і її лідер повинні підтримувати прагнення людей до навчання з метою набуття нових знань і досвіду, що, у свою чергу, сприятиме розвитку інтелектуального капіталу організації. Найефективніше навчання відбувається на робочих місцях шляхом активної взаємодії й обміну досвідом членів організації.

Цикл навчання

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

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

Потім цикл повторюється подібно до нового повороту колеса.

На підставі цього Деніел Кім запропонував представити процес навчання у вигляді колеса, що постійно обертається (див. рис. 4.4).

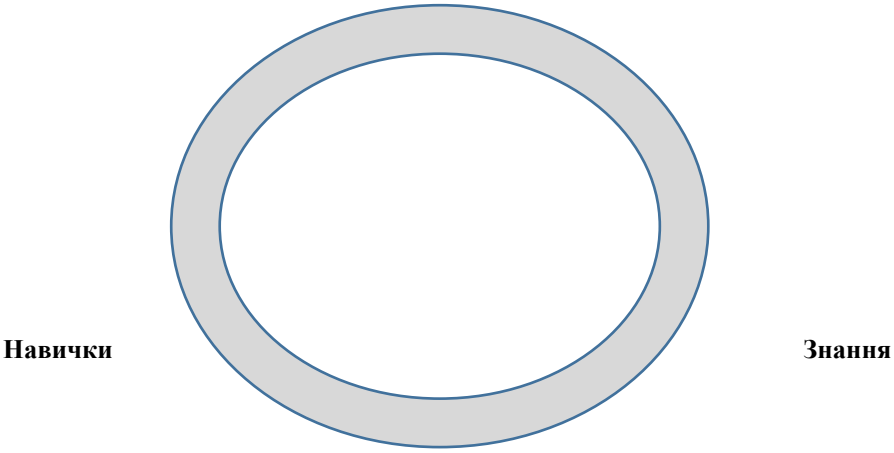


Рис. 4.4. *Колесо навчання*

Джерело: Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джиммі Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олмп-Бизнес», 2004. – 416 с. – С. 96.

Як показано на рис. 4.4, у першій половині циклу (перевірка концепцій, досвід), коли людина випробовує свою концепцію і спостерігає за тим, що відбувається, вона набуває навичок. У другій половині циклу (роздуми, вироблення концепцій), коли вона роздумує над своїми спостереженнями у процесі виконання роботи і виробляє нові концепції (наприклад, способи усунення помилок та вдосконалення процесу виконання роботи), вона набуває знань.

Ричард Л. Дафт (*Richard L. Daft*), автор підручника "Уроки лідерства", виданого в 2000 р., наводить модель циклу адаптивного навчання (рис. 4.5).



Рис. *4.5. Цикл адаптивного навчання*
Джерело: Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с. – С. 433.

Як бачимо на рис. 4.5, цикл адаптивного навчання включає в себе дії, зворотний зв'язок і синтез. Будь-який живий організм, у тому числі й організація, підтримує своє існування завдяки сприйняттю зовнішнього середовища, реакції (зворотному зв'язку) у відповідь та корекції. Корекція дозволяє виявити і виправити певні помилки шляхом зміни поведінки.

Дії включають цілі, засоби їх досягнення і сам процес діяльності. Зворотний зв'язок є системою, яка дозволяє отримати інформацію про результати діяльності. ***Зворотний зв'язок*** може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний зворотний зв'язок ініціює зміни в поведінці людини або організації шляхом отримання нової інформації. Негативний зворотний зв'язок дозволяє зберегти статус-кво, тобто стан, що існує на даний момент. Саме позитивний зворотний зв'язок стимулює зміни і навчання. ***Синтез*** є уявним (чи реальним) поєднанням різних елементів у єдине ціле на основі аналізу окремих елементів. Цикл адаптивного навчання відбувається таким чином:

1. Людина сприймає зовнішнє середовище.

2. Потім людина вчиняє певні дії, беручи до уваги свої спостереження за зовнішнім середовищем, а також побачене та почуте.

3. Далі людина оцінює зворотний зв'язок (результати своїх дій) і визначає, чи можуть надалі подібні дії привести до досягнення бажаних результатів. Якщо ці дії були ефективними, то людина зберігає статус-кво. Якщо ж дії були неефективними, то людина приймає рішення про необхідність їх зміни.

4. Потім людина аналізує дії, які призвели до небажаних наслідків, і шляхом синтезу приймає рішення щодо зміни поведінки в подальшій діяльності. У цьому випадку можна говорити про навчання.

Знання та навички, набуті людиною у процесі численних оборотів колеса навчання (циклів навчання), нікуди не зникають, а зберігаються в пам'яті людини у вигляді початкових посилань, уявлень і теорій про те, як влаштовано світ. ***Посилання*** – це висловлення, з якого робиться висновок. Посиланнями можуть бути висловлювання про факти, принципи, аксіоми (положення, що сприймаються без логічного доведення завдяки безпосередній переконливості; істинне початкове положення теорії), постулати (твердження, судження, що приймаються у рамках якої-небудь теорії за істинне, хоча і недоведене її засобами) тощо. ***Уявлення*** – це образ раніше сприйнятого предмета або явища, а також образ, створений продуктивною уявою. ***Теорія,*** у свою чергу, є синтезом основних ідей у тій або іншій галузі знання, форма наукового знання, що дає цілісне уявлення про закономірності та істотні зв'язки дійсності.

Сукупність посилань, уявлень і теорій формує емоційно-ціннісне ставлення людини до дійсності, яке експерти називають моделями мислення, стереотипами мислення, ментальними або інтелектуальними моделями. Ментальна (інтелектуальна) модель визначає здібності індивіда доцільно діяти, раціонально мислити й ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням.

Інтелектуальна модель особистості та організації

Кожна людина має свою унікальну інтелектуальну модель. Деніел Кім (*D. H. Kim,* 1993) дає таке визначення поняття "Інтелектуальна модель": "…інтелектуальні моделі є індивідуальним баченням світу, включаючи явні знання і ті, що передбачаються, невисловлені. Індивідуальні моделі створюють контекст, в якому людина сприймає та інтерпретує ситуації" [53, с. 39]. Іншими словами, інтелектуальна модель є способом і напрямом думок, сукупністю розумових навичок і духовних установок, властивих окремій людині або соціальній групі. Інтелектуальна модель впливає на те, як індивід інтерпретує події і реагує на них. Вона контролює все, що людина бачить, чує і на що звертає увагу, Не існує універсальної інтелектуальної моделі, вона формується в процесі набуття знань і навичок. Інтелектуальна модель формується досвідом людини і формує її досвід.

Вільям Н. Айзекс (*W. N. Isaacs,* 1993) наводить приклад дії інтелектуальних моделей: "Пізно вночі дві людини йдуть темною вулицею. Несподівано на їхньому шляху з'являється якась тінь. В однієї людини починає посилюватися серцебиття і частішати дихання. Інша ж людина зберігає спокій" [58, с. 29]. Цей приклад підтверджує той факт, що кожна людина має свою інтелектуальну модель.

Людина, яка є членом організації, у процесі спільної роботи свідомо або неусвідомлено обмінюється зі своїми колегами знаннями, навичками і досвідом роботи, тобто своїми інтелектуальними моделями. У результаті такого обміну формується інтелектуальна модель організації і починається процес навчання. На рис. 4.6 представлено процес формування інтелектуальної моделі організації (далі – ІМ).

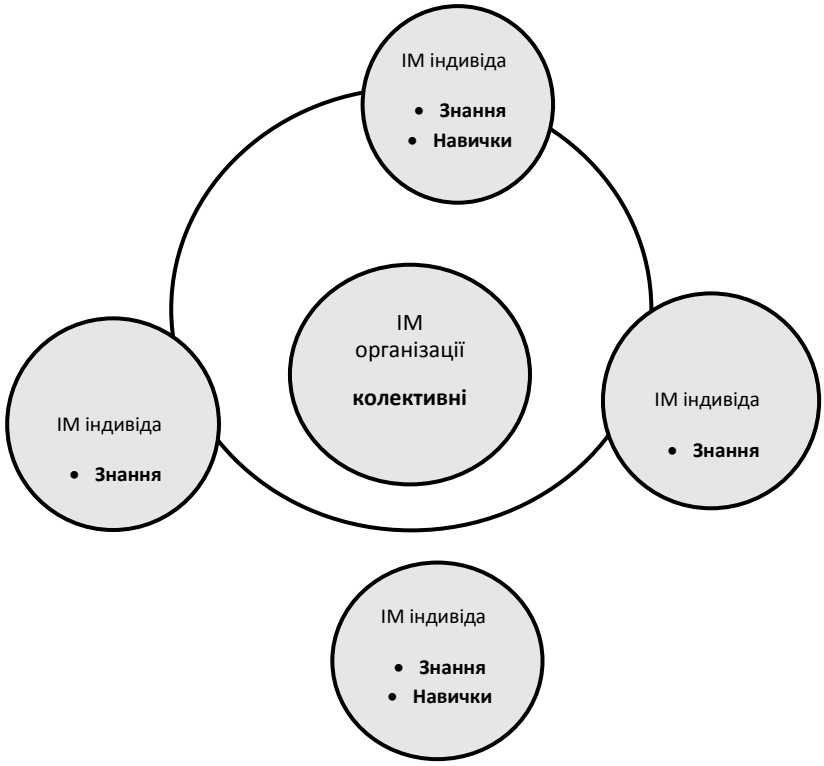


Рис. 4.6. *Формування інтелектуальної моделі (ІМ) організації*

Величезні обсяги знань і навичок, накопичені організаціями за роки свого функціонування, можуть зберігатися як у паперовій формі (різного роду звіти, доповіді та ін. документи) або електронному вигляді, так і в колективній пам'яті співробітників. Ці накопичені, але не артикульовані (приховані) знання є унікальними в кожній організації і критично важливими для успішної роботи.

Деніел Кім наводить приклад, який ілюструє критичну важливість знань, які зберігаються в колективній пам'яті. У роботі *"The Linkbetween Individual and Organizaitional Learning"* (1993) він пише: "Уявіть собі організацію, в якій усі писані матеріали виявляються знищеними за ніч. І все,

що залишилося, - це люди, будівлі, устаткування, сировина і запаси. Тепер уявіть організацію, співробітники якої просто перестали виходити на роботу. На їх місце приходять нові люди, які багато в чому схожі на колишніх працівників, але не знають специфіки конкретної організації. Яку з цих двох організацій легше відновити і довести ефективність їхньої роботи до колишньої ситуації?" [53, с. 44].

Якщо в першому випадку співробітники з їх інтелектуальними моделями можуть відновити статистичну пам’ять організації, то в другому випадку відсутність колективної інтелектуальної моделі призведе до загибелі розуму організації, а потім і до загибелі її тіла. Деніел Кім (*Kim D.H.,* 1993) зазначає: "Без інтелектуальних моделей, що містять усі ці непомітні взаємозв'язки, встановлені між членами організації, вона буде недієздатною і як та, що навчається, і як виробнича одиниця" [53, с. 37-50].

Як стверджує Дж. Форрестер *(J. W. Forrester,* 1961), в інтелектуальних моделях зберігається найбільш важлива інформація про соціальні системи. Такі моделі містять припущення людей про те, що може бути причиною тих або інших подій. Вони є надзвичайно складними і тонкими, оскільки базуються як на кількісних змінних, так і на якісних оцінках. Цей тип моделей забезпечує основу для ухвалення рішень. Єдиний спосіб, що дозволяє впоратися з проблемними ситуаціями, полягає в тому, щоб зрозуміти і змінити інтелектуальні моделі менеджерів, які управляють організацією як відкритою системою. Тому лідери організацій повинні сприяти розвитку інтелектуальних моделей як менеджерів, так і співробітників організації. У процесі спільної роботи члени організації набувають нових знань і навичок, удосконалюють свою інтуїцію та створюють спільні інтелектуальні моделі.

Таким чином, відповідно до концепції організації, що навчається, основною умовою її успішного розвитку є набуття нових знань і навичок у роботі. Успішне навчання, у свою чергу, визначається такими чинниками:

- Постійне і стрімке відновлення циклів навчання.
- Постійне формування і переформовування індивідуальних інтелектуальних моделей під впливом нових завдань.
- Ефективний обмін з акумульованими в організації знаннями і навичками, що сприяє формуванню колективної інтелектуальної моделі.
- Відсутність плинності кадрів, що дозволяє організації залишатися цілісною, зберігати і розвивати колективну пам'ять.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність концепції "організації, що навчається"?
2. Що є сутністю поняття "навчання"?
3. Які способи навчання є найбільш ефективними?
4. Які етапи включає цикл навчання?
5. Що є колесом навчання за Д. Кімом?

6. Що є моделлю циклу адаптивного навчання?

7. Що є індивідуальними та організаційними інтелектуальними моделями?

8. Якими факторами визначається ефективність індивідуального та організаційного навчання?

4.2.2. Захисні поведінкові механізми та шляхи розвитку індивідуального й організаційного навчання

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

Згідно з Дональдом Шоном (*D. Schon,* 1987), співробітники організацій можуть допускати два типи помилок: незаплановані і заплановані. Незаплановані помилки відповідають загальному уявленню про похибки в роботі і можуть усуватися дослідним шляхом або шляхом навчання. Заплановані помилки обумовлені використанням людьми захисних поведінкових механізмів, які нерідко виникають внаслідок відчуття індивідами загрози або невпевненості. Якщо організація як система містить заплановані помилки, то вона, як правило, навчається хибним уявленням. Більшість організацій мають справу тільки з незапланованими помилками і не звертають уваги на заплановані. Отже, організації, що навчаються, повинні уміти ідентифікувати типи запланованих помилок, усвідомлювати їх наслідки і засвоїти способи подолання загроз, що виникають перед ними, щоб забезпечити стабільність і спокій.

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

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

Коли людина дивиться на об'єкт і намагається інтерпретувати те, що бачить, її інтерпретація значною мірою обумовлюється її особистісними характеристиками. До них відносяться установки (ставлення до того або іншого об'єкта або явища), характер, мотиви, інтереси, враження і очікування. Основними помилками сприйняття (перцепції) є: селективність сприйняття, спотворення сприйняття (стереотипування, ефект гало,

проектування, перцепційний захист) та атрибуція (тенденція до зниження або підвищення впливу зовнішніх або внутрішніх факторів у процесі оцінювання інших людей; схильність до перебільшення заслуг (у ситуації успіху) і звинувачення зовнішніх обставин (у ситуації невдачі). Сутність помилок сприйняття була розглянута нами при вивченні теми "Інтелект лідера».

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

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

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

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

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

Нездатність визнати наявні інтелектуальні моделі співробітників виражається в тому, що керівники розглядають людей як один з ресурсів організації, яким потрібно користуватися, маніпулювати так само, як вони використовують капітал або сировину. В результаті інтелектуальні моделі людей залишаються прихованими. Лідери організацій, що навчаються, повинні допомогти людям визнати у них наявність інтелектуальних моделей, які чинять вплив на їх дії, і спонукати людей обмінюватися цими моделями

Нездатність людей викласти свої початкові посилання

Головними причинами нездатності людей викласти свої початкові посилання є: 1) рефлексивна, автоматична реакція; 2) прагнення уникнути конфліктів і зберегти хороші стосунки і 3) небажання розкривати свої посилання, що лежать в основі доказів.

Першою причиною нездатності людей викласти свої початкові посилання є ***реакція автоматичної рефлексії.*** Реакція автоматичної рефлексії на події, що відбуваються, часто не усвідомлюється людиною. Людина швидко формулює початкові посилання і робить висновки, які можуть бути правильними або хибними. Наприклад, ваш колега запізнився на нараду. Ви нічого не говорите, але не можете утриматися від думки "Упевнений, що він запізнився спеціально. Здається, він завжди спізнюється.

На нього не можна покластися". Пізніше виявляється, що ви помилилися. Ваш колега виконував важливе завдання і тому запізнився на нараду.

Як подолати цей бар'єр? Необхідно розвивати навички роздумів. ***Роздум*** – це уповільнення мисленнєвого процесу для більш повного усвідомлення власної інтелектуальної моделі.

Кріс Аржирис (*Argyris C.*, 1990) запропонував використовувати так звані сходинки умовисновків, які дозволяють повільно підійматися ними у процесі роздумів, тим самим уповільнюючи мисленнєвий процес. Уповільнення процесу роздумів дозволяє докопатися до справжнього стану речей (рис. 4.7) [27, с. 87].

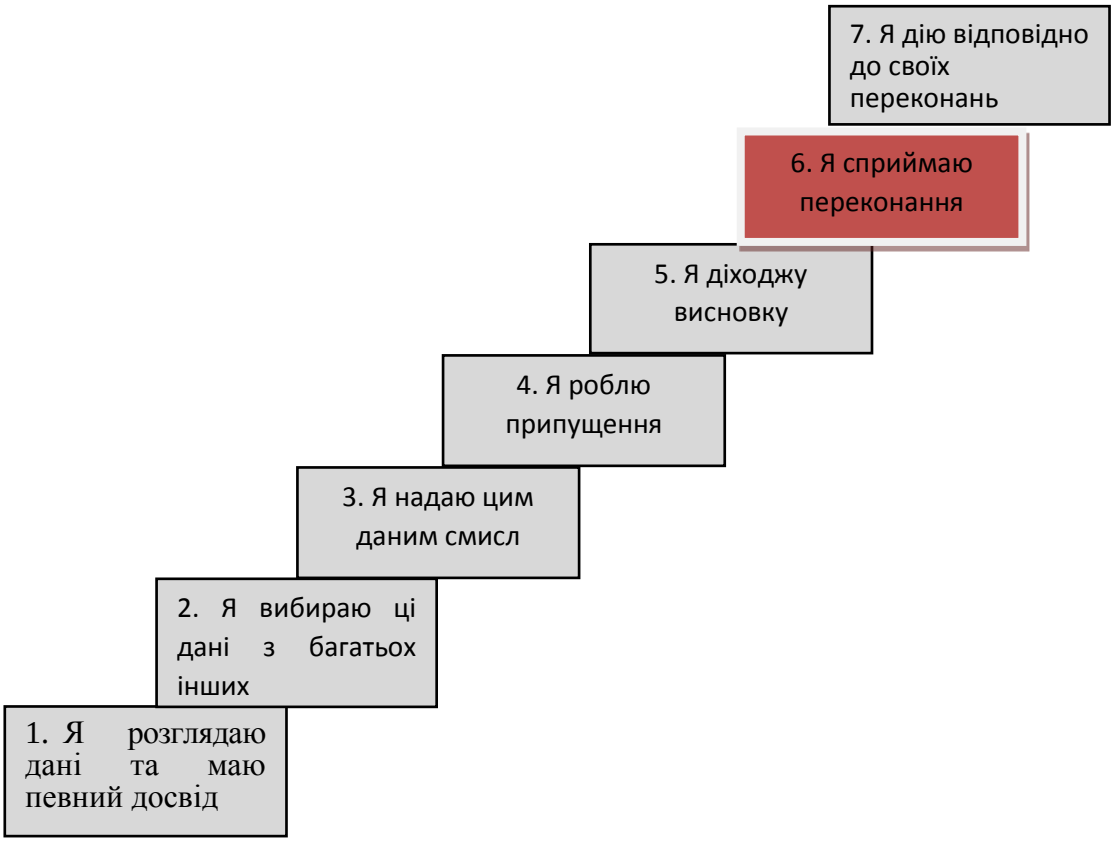


Рис. *4.7. Сходинки умовисновків згідно з К. Аржирисом*

Другою причиною нездатності людей викласти свої початкові посилання є ***прагнення уникнути конфліктів і зберегти хороші стосунки.*** Люди часто говорять одне, а думають абсолютно інше. Наприклад, ви запитуєте у колеги: "Як пройшла презентація?", - думаючи при цьому: "Усі говорять, що ти з тріском провалився. Чи ж можна бути таким бовдуром?"

Основним методом подолання цього бар'єру є: налагодження позитивних міжособистісних комунікацій, емпатія і дотримання своїх принципів, цінностей і переконань.

Третьою причиною є ***небажання розкривати свої посилання, що лежать в основі доказів.*** Наприклад, на вимогу колеги надати докази щодо

якоїсь дії, можна почути відповідь: "Та нікому я не збираюся нічого доводити!" або "Я нікому нічим не зобов'язаний».

Основним методом подолання цього бар'єру є:

1) прагнення зрозуміти посилання і реакцію на них;

2) опанувати навички ставити запитання, – це допомагає людям бути більш щирими при поясненні мотивів своїх дій і спонукати інших до такої ж відкритості.

К. Аржирис і Д. Шон (C. *Argyris, D. Schon,* 1996) пропонують використати наступні рекомендації, які здатні надати бесідам більше осмисленого, дослідницького характеру [28, с. 114-115]:

1. Зробіть процес мислення зрозумілим для інших, використовуючи такі фрази:

- Я виходив з того, що …
- Я дійшов такої думки тому, що …
- Ось деякі приклади того, про що я думав, коли дійшов висновку …

2. Спонукайте інших досліджувати початкові посилання і висновки, ставлячи запитання:

- Якої Ви думки про те, що я тільки-но сказав?
- Ви бачите якісь неточності у моїх судженнях?
- Що Ви можете додати до сказаного?

3. Змусьте інших розкрити хід їх думок шляхом постановки наступних запитань:

- Що привело Вас до цього висновку?
- Які дані, що підтверджують цей висновок, Ви маєте?
- Що змушує Вас говорити це?

4. Уточніть, що пропонують інші:

- Чи схоже це на...?
- Якщо я правильно Вас розумію, Ви говорите про…
- Чи правильно я зрозумів, що Ви говорите про…

5. Вивчайте, слухайте і відкрито викладайте ваші думки:

- А Ви взяли до уваги, що…?
- Коли Ви говорите, що …. У мене виникають побоювання, що...

6. Якщо обговорення зайшло у безвихідь, то знайдіть інформацію, яка дозволяє просунутися вперед:

- Що нам відомо про такий факт?
- Що нам невідомо?
- З чим усі ми згодні, а в чому наші думки не збігаються?
- Що повинно статися, щоб Ви розглянули цю альтернативу?

Нездатність людей встановити причинно-наслідкові зв'язки пояснюється відсутністю системного мислення. Як уже говорилося раніше, системне мислення є здатністю побачити синергію цілого, а не тільки його окремі частини. Системи мають цілісність і не підлягають розчленовуванню і коригуванню по частинах. Як говорить Сенге, "розділивши слона навпіл, ви

не отримаєте двох маленьких слоненят". Системне мислення дозволяє зрозуміти взаємозалежність між окремими частинами цілого. Проте це не означає ігнорування частин цілого. Справжнє системне мислення охоплює і деталі, і загальну картину. Воно,за словами П. Сенге, є "мистецтво бачити і ліс, і дерева".

Нездатність мислити системно не дозволяє встановити правильні зв'язки і виявити істинні стосунки між причиною і наслідком, що виникають у будь-якій конкретній ситуації.

Наприклад, Пітер Сенге розповідає притчу про торговця, у якого був килим з якимось пухирем посередині. Кожного разу, коли торговець наступав на той пухир, щоб вирівняти його, він з'являвся в іншому місці. Нарешті торговець підняв край килима, і з-під килима виповзла розлючена гадюка. Торговець зосереджував свою увагу на симптомі – пухирі – і не помічав гадюку – реальну проблему, яку потрібно було усунути.

Важливими елементами системного мислення є: 1) здатність виявити причинні цикли і 2) уміння встановити зворотний зв'язок.

Для розвитку системного мислення Деніел Кім *(D. Kim, 1994)* і Пітер Сенге (*P. Senge,* 1999) запропонували використати так звані архетипи, або шаблони поведінки. Вони розробили вісім архетипів, які можна використати в якості інструментів діагностики і розв’язання проблем: 1) виправлення недоліків, 2) трагедія спільних ресурсів (розподіл ресурсів), 3) ескалація, 4) перекладання навантаження на героїв, 5) межі зростання, 6) гроші до грошей (успіх породжує успіх), 7) зміщення цілей, 8) зростання і недостатність інвестування. Кожен з архетипів включає: проблему бізнесу, до якої цей архетип має відношення; опис архетипу; приклади архетипу; виявлення архетипу шляхом постановки запитання і відповіді на нього; стратегії розв’язання проблеми в ситуаціях, якщо цей архетип дійсно присутній. Типи архетипів, проблеми бізнесу, до яких цей архетип має відношення, і його опис наводяться в таблиці 4.6.

Нижче наведемо приклад конкретної ситуації, методи виявлення і стратегії підходу до архетипу "ескалація".

Приклад: "Ви ведете тотальну війну за місце на ринку. Ви знижуєте ціни, щоб переманити деяких покупців у вашого конкурента. Щоб не бути знищеним у сутичці, ваш конкурент знижує ціни ще більше. Ви реагуєте на це ще більшими знижками. Конкурент відповідає тим же. Ваші покупці і покупці вашого конкурента просто обожнюють такі ігри. А ви і ваш конкурент прогораєте".

Щоб з'ясувати, чи маєте ви справу з архетипом ескалації, поставте собі наступні запитання:

- Чи є ще якісь компаній, дії яких можна сприймати як загрозу?
- Чи здатна кожна з цих компаній до адекватної і симетричної відповіді?
- Чи використовую я таку логіку: "Якби наші конкуренти уповільнили свої зусилля, чи змогли б ми припинити це самогубство.

Таблиця 4.6

Типи архетипів, проблеми бізнесу та опис архетипів

Типи архетипів та проблеми бізнесу	**Опис архетипів**
1. Виправлення недоліків Проблема бізнесу – розв'язання проблеми	Застосування короткочасних корегувальних засобів щодо симптомів проблеми може на якийсь час загальмувати її прояв, проте врешті-решт лише посилить саму проблему
2. Трагедія спільних ресурсів Проблема бізнесу – розподіл ресурсів	«Трагедія спільних ресурсів» є архетипом жадібності. Коли кожна людина намагається максимізувати власні вигоди за рахунок спільних ресурсів, потерпають усі
3. Ескалація Проблема бізнесу – конкуренція	У рамках архетипу «ескалація» особа або організація (сторона А) застосовує дії, які сторона Б сприймає як загрозу. Сторона Б відповідає аналогічними діями та підсилює загрозу стороні А. Сторона А переходить до ескалації, а сторона Б відповідає ще більш жорсткими діями. Цикл «реакція-ескалація» набирає обертів і виходить з-під контролю
4. Перекладання навантаження на «героїв» Проблема бізнесу – координація роботи в організації	Якщо після якогось короткострокового корегування будуть позитивні результати, то, найімовірніше, цей засіб будуть застосовувати знову й знову. Чим частіше його використовують, тим рідше застосовують довгострокові методи, які стають малоефективними.
5. Межі зростання Проблема – планування меж зростання	Механізм зворотного зв'язку забезпечує період прискореного зростання або експансії. Потім зростання починає уповільнюватись і, нарешті, зупиняється та може перейти до прискореного спаду. Фаза зростання визначається одним або декількома підсиленими процесами зворотного зв'язку. Уповільнення виникає під дією процесу врівноваження зворотного зв'язку, що починається після досягнення певної «межі». Роль межі може зіграти нестача ресурсів або внутрішня чи зовнішня реакція на зростання. Прискорений спад є результатом змін у напрямі прискорення механізму зворотного зв'язку
6. Гроші до грошей (успіх породжує успіх) Проблема бізнесу – розподіл ресурсів	Двоє або більша кількість людей, груп, проектів конкурують за одні й ті ж ресурси. Той, кому дісталося більше ресурсів, має кращі шанси на успіх, а внаслідок цього успіху у майбутньому отримає додаткові ресурси. У той же час люди, групи і

	проекти з меншими ресурсами, швидше за все, зазнають невдач, внаслідок чого у майбутньому отримають ще менше прибутку
7. Зміщення цілей Проблема бізнесу – акцентування завдань і цілей	Різного роду тиск – дотримання виробничих стандартів, заходи з контролю за витратами, акціонери тощо – може відволікти увагу від цілей, які намагаються досягти групи або окремі люди, що призводить до архетипу «зміщення цілей». Акценти зміщуються з того, що є дійсно важливим, стандарти стають хиткими
8. Зростання та недоінвестування Проблема бізнесу – планування інвестицій	Зростання компанії підходить до певної межі, яку можна подолати або відсунути шляхом додаткового інвестування у виробничі потужності. Замість цього, щоб виправдати недостатність інвестицій, знижують прийняті стандарти, що призводить до виправдання подальшого ще більшого скорочення фінансування

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

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

Більш детально ознайомитися з описом архетипів системного мислення ви зможете за роботами П. Сенге "Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации" (М., Олимп-бизнес, 1999) або Джозефа Г. Бойетта, Джиммі Т. Бойетта "Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления" (М., Олимп-бизнес, 2004). Моделювання ситуацій та аналіз причинно-наслідкових зв'язків сприятиме розвитку системного мислення, що, своєю чергою, забезпечить повний ментальний перехід до нового способу мислення.

Проблеми відсутності адаптивної організаційної культури як перешкоди на шляху організаційного навчання будуть розглянуті нами при вивченні питання "Створення організації, що навчається". У таблиці 4.7 у систематизованому вигляді представлені бар'єри, що перешкоджають індивідуальному й організаційному навчанню та шляхи їх подолання.

Таблиця 4.7

Бар'єри, що перешкоджають індивідуальному й організаційному навчанню та шляхи їх подолання

Бар'єри	Шляхи подолання
Перцептивні перекручення або спотворене сприймання	Зміни ментальної моделі через розвиток незалежності мислення, відкритості свідомості, системного мислення та розвитку своєї особистості
Нездатність визнати існування і контролю за діями людини інтелектуальних моделей	Допомога співробітникам в усвідомленні ними наявності інтелектуальних моделей Спонукання співробітників до обміну інтелектуальними моделями Уповільнення мисленнєвого процесу для усвідомлення й розвитку інтелектуальних моделей шляхом роздумів
Неспроможність людей викласти свої початкові посилання іншим людям	Розвиток навичок ставлення запитань, спрямованих на дослідження мотивів дії співробітників Налагодження підтримки міжособистісних комунікацій Взаємна довіра і відкритість Прояв емпатії Дотримання своїх принципів, цінностей та переконань
Неспроможність людей установлювати причинно-наслідкові зв'язки	Розвиток системного мислення Розвиток здібностей виявляти причинні цикли Розвиток здібностей установлювати зворотний зв'язок між причинами й наслідками

Питання для самоконтролю

1. Які типи помилок можуть допускати співробітники організації згідно з Дональдом Шоном?
2. Які види спотворень перцепцій ви знаєте?
3. Які ще бар'єри перешкоджають індивідуальному й організаційному навчанню? Опишіть їх.
4. Які існують шляхи подолання бар'єрів навчання?

4.2.3. Створення організації, що навчається

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

Необхідність створення організації, що навчається, визначається такими чинниками:

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

Перевагами самонавчальних організацій є:

- Розвиток здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
- Підвищення рівня інтелектуального розвитку членів організації та її самої шляхом адаптивного навчання.
- Здатність вирішувати складні завдання на основі розвитку людського і соціального капіталу організації.
- Розробка і впровадження проривних технологій виробництва товарів і послуг з метою задоволення зростаючих запитів суспільства.
- Проведення змін, підтримуваних членами організації.
- Задоволення як інтересів організації, так і потреб вищого рівня окремих людей, розвиток і реалізація їх спрямувань до досягнення успіху.

Згідно з П. Сенге, основними підходами, які необхідно використати для створення організації, що навчається, є: досконале розуміння особистості, розвиток ментальної моделі, формування спільного бачення організації, групове навчання та розвиток системного мислення.

- Досконале розуміння особистості припускає уміння індивіда використовувати свій потенціал. Вирішальне значення для досконалого розуміння особистості є уміння використовувати підсвідомість індивіда і здатність бачити речі в їх взаємозв'язку як частину цілого - системи.
- Ментальні моделі передбачають фундаментальні припущення, які людина робить відносно організації, в якій працює, самої роботи та самої себе. Ментальні моделі, які є у кожної людини, повинні допомагати, а не заважати організаціям. Упередження або помилкові уявлення про організації нерідко стримують їх розвиток. Частиною процесу навчання має бути дослідження цих моделей і самоаналіз.
- Створення спільного бачення вимагає обдуманого формування і поширення ментальних моделей, які точно відбивають цілі і цінності організації. Формування і поширення бачення є одним із завдань лідера.

- Групове навчання, яке сприяє розвитку інтелекту всієї групи. Відомо, що інтелект групи перевищує інтелект окремих її членів. Ключове значення для групового навчання має розвиток навичок проведення діалогу. Це розвиває здатність членів групи уміти відмовлятися від своїх помилкових початкових припущень заради дійсно "спільних роздумів". Управління ходом думок і взаємодією людей має ключове значення для успішного групового навчання, яке, у свою чергу, є надзвичайно важливим для ефективного навчання організації.
- Системне мислення, згідно з П. Сенге, – це "наука бачити ціле": бачення взаємозв'язків, а не просто причин і наслідків, бачення циклів, а не окремих"фотознімків" подій.

Процес створення організації, що навчається

Приступаючи до трансформації традиційної організації в ту, що навчається, лідери повинні чітко розуміти, що структура організації повинна відповідати характеру зовнішнього середовища (стабільна, динамічна, хаотична). У таблиці 4.8 наведено характеристики зовнішнього середовища і типи структур організації. Знання історії розвитку структур організацій сприятиме розумінню концепцій управління ними.

Таблиця 4.8

Вплив зовнішнього середовища на тип структури організації

Характер зовнішнього середовища	Тип структури організації
Стабільна	Бюрократичні (механістичні) структури: • Функціональна Дивізіональна (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна)
Динамічна	Адаптивні (органічні) структури: • Проектна • Матрична • Командна • Мережева • Віртуальні організації
Хаотична	Адаптивні (органічні) структури: • Амбівалентні організації • Самонавчальні організації

Як видно з таблиці, організації, подібно до живих організмів, вимушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Якщо в умовах стабільного зовнішнього середовища ефективними були бюрократичні організації, то в

умовах нестабільного середовища - адаптивні. У рамках бюрократичних структур види діяльності групуються навколо функцій організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, наукові дослідження і розробки), то у рамках адаптивних структур – навколо процесу. На рис. 4.7 наведено моделі бюрократичної організації та такої, що навчається.

Як показано на рис. 4.8, ***бюрократичні організації ґрунтуються на жорсткій, раціональній моделі управління.*** Керівники бюрократичних (традиційних) організацій дотримуються таких уявлень:

- люди діють найефективніше, коли їх поведінка є раціональною;
- основні людські відносини повинні узгоджуватися із завданнями досягнення цілей, що стоять перед організацією;
- на людські взаємовідносини можна ефективно впливати за допомогою односторонньої дії, базою якої є формальна влада, примус і контроль.

Згідно з цими поглядами, традиційні організації створювалися з використанням принципів розподілу праці, чіткою департаменталізацією службових завдань, формуванням владних повноважень, визначенням норм керованості, централізацією/ децентралізацією службових завдань, їх формалізацією і стандартизацією.

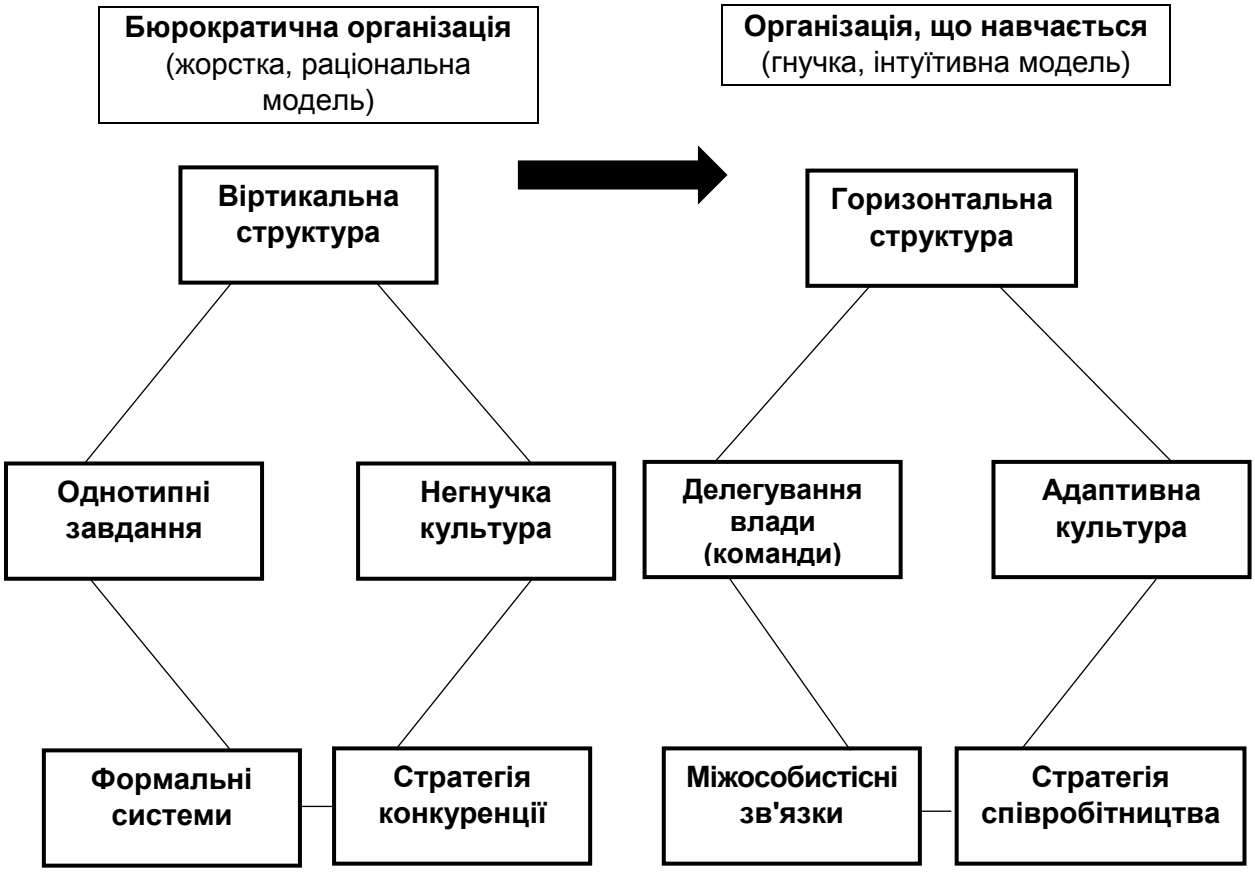


Рис. 4.8. *Моделі раціональної організації та такої, що навчається*

Окрім цього, керівники організацій зазвичай отримували виняткове право планувати майбутню діяльність, оцінювати її ефективність, визначати, яка інформація є важливою і підлягає розподілу серед структурних підрозділів, а також створювати систему заохочень і покарань для підтримки обраних цінностей і методів дій.

Традиційні організації створюють у індивіда лише короткострокове бачення майбутніх перспектив, породжують відчуття розчарованості, стають причиною особистих невдач і конфліктів. Тому співробітники виражають свої почуття до подібних організацій у формі прогулів, частої зміни місця роботи, прояву відчуженості від організаційного процесу, зацікавленості лише в отриманні матеріального заохочення.

Організація, що навчається, ґрунтується на гнучкій, інтуїтивній моделі, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Для організації, що навчається, характерні:

- горизонтальна структура, ґрунтована на самоврядних командах;
- стратегії співпраці як усередині організації, так і із стейкхолдерами[3];
- розвинена мережа комунікацій, що перекриває межі між структурними підрозділами і зовнішнім середовищем;
- комунікації для підтримання, наставництво і консультування;
- надання прав і делегування повноважень.

Міняються і ролі лідерів. Якщо роль керівника традиційної організації полягає в підтримці стабільності на основі чіткого планування, раціональної організації праці, мотивації співробітників за рахунок джерел формальної влади і створення ефективної системи контролю, то роль лідера організації, що навчається, фокусується на створенні і реалізації бачення та стратегії розвитку організації, розвитку здатності організації проводити зміни і впроваджувати інновації, розвитку інтелектуального і творчого потенціалу співробітників шляхом навчання, самонавчання і експериментування.

Ефективність і навчання

Лідери сучасних організацій стикаються з подвійною проблемою – досягнення високої ефективності та створення організації, що навчається. Існує три підходи до вирішення цієї проблеми:

- Забезпечення ефективності і навчання.
- Створення і розвиток соціальних мереж.
- Проведення аналізу *post-factum.*

Проблема забезпечення ефективності і навчання вирішується шляхом створення так званих амбівалентних (подвійних) організацій. Амбівалентна

[3] *Стейкхолдер* (англ. *stakeholders*) – зацікавлені особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність, іноді їх ще називають групами впливу.

організація є гнучкою організацією, в якій створюються системи і структури менеджменту, прийнятні для інновацій і навчання, а також для підтримки високої ефективності. Така організація може використати як органічні (коли ситуація вимагає творчого підходу до вирішення проблем і вироблення інновацій), так і механічні процеси (коли необхідно реалізувати інноваційні рішення на практиці). Такими інноваційними структурами можуть бути команди з вирішення проблем, творчі команди, підприємницькі команди, команди особливого призначення, інкубатори ідей і тому подібне, які співіснують із звичайними структурними підрозділами в традиційних організаціях.

Важливою умовою успішного функціонування організації, що навчається, є формування і розвиток комунікаційних мереж і мереж зворотного зв'язку. Комунікаційна мережа повинна забезпечувати вільний доступ до інформації та обмін знаннями у трьох напрямах: 1) між співробітниками; 2) між структурними підрозділами; 3) між організацією і зовнішнім середовищем. Ефективна комунікаційна мережа сприяє швидкому поширенню інформації, зниженню дублювання зусиль членів організації, засвоєнню нових знань і досвіду, успішній трансформації знань у практичні результати і, найголовніше, розвитку людського та соціального капіталу організації. Людський капітал – це економічна цінність знань, досвіду і здібностей окремо взятого члена організації. Соціальний капітал – це цінність, що витікає зі знань, досвіду і здібностей, отриманих у результаті взаємодії людей. Організації, що мають великий соціальний капітал, отримують широкий доступ до інформації. Лідери організацій, що навчаються, повинні приділяти увагу не лише формуванню формальних комунікаційних мереж, але і заохочувати неформальні.

У сучасних організаціях широко використовуються інформаційні технології – Інтранет і екстранет. Інтранет (внутрішні комунікаційні системи внутрішнього користування) допомагає вести активний інформаційний обмін. Екстранет сприяє обміну інформацією із стейкхолдерами: споживачами (клієнтами), постачальниками, партнерами і навіть конкурентами.

Аналіз *post–factum* як інструмент зворотного зв'язку є процесом аналізу й оцінки результатів діяльності як окремих співробітників, так і організації в цілому. Процес аналізу *post-factum* як способу навчання представлений на рис. 4.9.

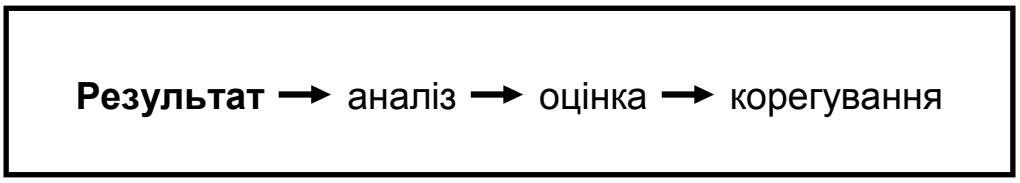


Рис. 4.9. *Post-factum як процес навчання*

У процесі аналізу *post-factum* лідери або співробітники організації повинні отримати відповіді на наступні питання:

1. Які результати ми повинні були отримати?

2. Які реальні результати ми отримали?

3. Чому реальні результати відрізняються від запланованих?

4. Що нам необхідно зробити, щоб поліпшити результати?

5. Чому ми навчилися?

Аналіз *post-factum,* як і формування комунікаційних мереж, сприяє навчанню проведенню змін і забезпечує високу ефективність та продуктивність.

Створення культури навчання

Відомо, що організаційна культура є системою базових цінностей, переконань і норм, які поділяють усі члени організації. Едгар Х. Шейн (*E. Schein,* 1990) стверджує, що умови, необхідні для навчання, відсутні у більшості організацій, тому що їх культура не сприяє навчанню. Корені організаційної культури лежать в основних цінностях, переконаннях і початкових посиланнях засновників організації, які поступово інтегруються в організацію. До числа основних цінностей, переконань і початкових посилань відносяться [65, с. 111-115]:

- те, на що керівники звертають увагу, що вони вимірюють і контролюють;
- те, як керівники реагують на критичні події, що несуть емоційний заряд або організаційні кризи;
- свідоме моделювання ролей і навчання їх виконанню;
- критерії, що застосовуються при винагороді й підвищенні статусу;
- критерії, відповідно до яких здійснюється прийом людей на роботу, їх відбір, просування по службі та усунення від виконання обов'язків;
- початкова структура організації;
- системи, що діють в організації, та процедури;
- архітектурний задум фізичного простору, фасадів і будівель;
- історія, легенди, міфи і символи;
- формальний виклад філософії (бачення, місії, стратегічних цілей), основних принципів, установок і норм організації.

Принципи організаційної культури організації, що навчається, наведено в таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

Принципи організаційної культури організації, що навчається

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

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

- Невдача – це можливість почати все спочатку, маючи за плечима багатший досвід.
- Намагайтеся забратися на верхівку дерева, тому що там ростуть більш соковиті плоди.
- Людина, яка говорить, що завдання нездійсненне, не повинна заважати тим, хто його виконує.
- Можливості виявляються, якщо стукаєш у відчинені двері.
- Краще намагатися зробити велику справу і зазнати поразки, ніж нічого не робити, мріючи про успіх.

Едгар Штейн (1994) провів порівняльний аналіз культур, що сприяють навчанню (таблиця 4.10).

Фактори, що перешкоджають навчанню, водночас заважають трансформації традиційної організації в ту, що навчається. Лідери повинні створювати в організаціях психологічно сприятливе середовище для навчання співробітників. Це, згідно з Е. Шейном (1995: 89), дозволить набути

"1) можливості для навчання і практичного відпрацювання отриманих навичок; 2) підтримку й заохочення, необхідні для подолання страху і сорому за помилки, що допускаються; 3) схвалення і винагорода зусиль, спрямованих у правильному напрямі; 4) норми винагороди за творче мислення і експериментування".

Таблиця 4.10

Культури, що сприяють навчанню, згідно з Е. Шейном

Культура, що перешкоджає навчанню	**Культура, що сприяє навчанню**
• **Проводить різницю між «жорсткими» і «м'якими» проблемами.** Проблеми, пов'язані з виконанням завдань, мають пріоритет над проблемами відносин між людьми. Керівники розглядають людей як ресурс, яким варто користуватися й маніпулювати. • **Зосереджена не на людях, а на системах.** Свідоме виключення людей із систем. • **Дозволяє моделям змінюватися лише тоді, коли це необхідно.** Люди в організаціях проявляють реактивну реакцію у відповідь на вплив зовнішніх сил, які розглядаються як загрози. • **Відсутність ініціативи** й намагання до створення чогось нового. • **Тримають співробітників у «чорному тілі».** Організація заклопотана короткотерміновим подоланням проблем та адаптацією. Думки про розслаблення само собою є недопустимі. • **Розподіляє розв'язання проблем.** Керівники впевнені, що найкращий підхід до розв'язання проблем – це розподіл їх на окремі складові, а потім синтезування їх у єдине ціле. • **Обмежує потік інформації.** Існує	• **Установлюється баланс інтересів усіх сторін – стейкхолдерів.** «Жодна група не домінує у мисленні менеджерів, тому що вони розуміють: будь-яка із цих груп може уповільнити розвиток організації та знищити її». • **Зосередження на людях, а не на системах.** Керівники вважають, що їхні підлеглі можуть і будуть навчатися, цінують навчання та зміни • **Створює у людей впевненість у тому, що вони можуть змінити своє середовище.** «Якщо ми вважаємо, що навколишній світ неможна змінити, то який сенс витися навчатися? Розслабтеся й насолоджуйтеся тим, що приготувала для вас доля». • **Надає час для навчання.** Керівники свідомо намагаються надати співробітникам вільний час для навчання. «Намагання тримати працівників у «чорному тілі», «тонкими й дзвінкими» - це поганий припис для організаційного навчання». • **Передбачає цілісний підхід до розв'язання проблем.** Характерною є загальна прихильність до навчання, системного мислення, знання того, як склалися справи,

презумпція «божественного права» керівників на інформацію. Службове становище та доступ до інформації надають статус, владу, можливість маніпулювати та бути у більш вигідному світлі. • **Базується на вірі в індивідуальну конкуренцію.** Заохочується конкуренція як шлях до влади й статусу, індивідуалізм. Групова робота розглядається як необхідність. • **Вимагає владних керівників, які контролюють дії підлеглих..** Лідери та їхні послідовники виходять з того, що перші мають контролювати других, бути рішучими, впевненими та домінувати. Лідерам не припустимо визнавати свою вразливість	розуміння окремих за часом наслідків. • **Заохочує відкриті комунікації.** Менеджери та рядові співробітники схильні до відкритого й широкого спілкування, зобов'язання говорити правду. • **Базується на вірі у командну роботу.** Люди переконані в тому, що довіра, колективна робота, координація й співробітництво критично важливі для успіху. Конкуренція між людьми не підтримується. • **Вимагає доступних для спілкування лідерів.** Лідери визнають свою вразливість. Лідер діє як учитель та розпорядник змін, а не як харизматичний вождь

Джерело: Schein E. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004, 1994, May 19, p. 7.

Питання для самоконтролю

1. Чому необхідно створювати організації, що навчаються?
2. У чому полягають переваги організацій, що навчаються?
3. Які підходи до створення організацій, що навчаються, слід використати згідно з П. Сенге?
4. У чому полягає відмінність бюрократичних організацій від тих, що навчаються?
5. Яких уявлень дотримуються керівники бюрократичних організацій та організацій, що навчаються?
6. Яким чином лідери можуть розв'язати подвійну проблему – досягнення високої ефективності та створення організації, що навчається?
7. Яким чином лідери можуть створити культуру навчання?
8. Якими принципами організаційної культури організації, що навчається, повинен керуватися лідер?
9. Опишіть культуру, що сприяє та перешкоджає навчанню.

РЕЗЮМЕ

1. Виклики зовнішнього середовища вимагають співпраці усіх членів організації, що є необхідною умовою проведення змін і впровадження інновацій. Одним із способів адаптації до зовнішнього середовища є трансформація традиційних організацій у самонавчальні.

2. Поняття організації, що навчається, створює ефективну концептуальну основу для спільного використання і розвитку знань, навичок і досвіду співробітників організації з метою розробки спільних цілей і концепцій, здатних привести до появи інновацій і досягнення успіху.

3. Створення умов для постійного й організаційного навчання та забезпечення зв'язків між ними є ключовим завданням лідера.

4. Навчання є продуктом циклу набуття досвіду, що постійно поновлюється, який людина отримує безпосередньо на робочому місці. Процес навчання, згідно з Деніелем Кімом, є колесом навчання, яке складається іх чотирьох циклів: досвіду, роздумів, вироблення концепцій та перевірки концепцій.

5. Ричард Л. Дафт, автор підручника "Уроки лідерства" (2000) наводить модель циклу адаптивного навчання, що містить дії, зворотний зв'язок та синтез.

6. Знання і навички, яких людина набуває у процесі численних обертів колеса навчання (циклів навчання) по спіралі, зберігаються в пам'яті людини у вигляді початкових посилань, уявлень і теорій (концепцій), що формує інтелектуальну модель людини.

7. Інтелектуальна модель організації формується шляхом обміну між членами організації своїми індивідуальними інтелектуальними моделями у процесі спільної діяльності. Інтелектуальні моделі є унікальними.

8. У процесі навчання можуть бути допущені як незаплановані помилки (збої у поточній роботі), так і заплановані, що обумовлені використанням людьми захисних поведінкових механізмів як реакції на зміни. Заплановані помилки є наслідком спотворень (спотворене сприйняття об'єктивної реальності) перцепцій, джерелами яких можуть бути суб'єкт або об'єкт сприйняття, або ж ситуації, в якій відбувається сприйняття.

9. Серйозними бар'єрами, що перешкоджають індивідуальному або організаційному навчанню, є: нездатність визнати наявні інтелектуальні моделі, нездатність людей викласти свої початкові посилання, нездатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки і відсутність адаптивної організаційної культури. Лідер повинен уміти долати вказані бар'єри.

10. Згідно з П. Сенге, основними технологіями створення організації, що навчається, є цілковите і повне розуміння особистості, розвиток ментальної моделі, формування спільного бачення організації, групове навчання і розвиток системного мислення.

11. У рамках бюрократичної структури організації види діяльності групуються навколо функцій організації, а в рамках організації, що навчається, - навколо процесів. Організація, що навчається, спирається на гнучку, інтуїтивну модель, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

12. Лідери сучасних організацій стикаються з подвійною проблемою – досягнення високої ефективності та створення організації, що навчається. Існує три підходи до розв'язання цієї проблеми – створення амбівалентної (подвійної) організації, розвиток соціальних мереж та проведення аналізу post-factum.

13. Створення культури навчання сприяє інтеграції членів організації. Корені організаційної культури лежать в основних цінностях, переконаннях і початкових посиланнях засновників організації, які поступово інтегруються в цю організацію. Завданням лідера є формування культури, яка сприяє навчанню.

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самооцінки

Тест «Керівник Ви чи спеціаліст»

Для того щоб визначити, який ви керівник, нижче пропонується тест, що містить 14 запитань.

Дайте відповідь "так" чи "ні" на такі запитання:

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські завдання, не маючи типових схем рішення?
2. Чи важко вам було відмовитися від тих прийомів управління, якими ви користувалися, працюючи на більш низькій посаді?
3. Пішовши на підвищення, чи довго ви давали перевагу підрозділу, який очолювали раніше?
4. Чи прагнете ви виробити універсальний стиль управління, який підходить для більшості ситуацій?
5. Чи вмієте ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рівня), кваліфікуючи їх як сильних, середніх чи слабких керівників?
6. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій чи антипатій у кадрових призначеннях?
7. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає, і потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінської ситуації?
8. Чи вважаєте ви, що легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?
9. Чи хочеться вам зламати стереотипи управління, що склалися в підрозділі, який ви очолюєте?
10. Чи часто виявляється правильним ваше перше інтуїтивне враження про якість людини-керівника?
11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними факторами (відсутністю житла, перебоями в матеріально-технічному постачанні тощо)?
12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи вам не вистачає часу?
13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бувати у підрозділах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилась би?
14. Чи даєте ви підпорядкованим вам сильним керівникам значно більше повноважень, ніж слабким, хоч і ті й інші мають однаковий посадовий статус?

Визначте кількість набраних вами балів.

Номер питання	Бали при відповіді		Номер питання	Бали при відповіді	
	Так	Ні		Так	Ні
1	1	0	**8**	0	2
2	0	1	**9**	1	0
3	0	1	**10**	1	0
4	0	2	**11**	0	2
5	2	0	**12**	0	1
6	1	0	**13**	0	2
7	1	0	**14**	2	0

0–5 балів. За складом ви більше фахівець, ніж керівник. І якщо буде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, провідний чи головний фахівець, то треба гарненько подумати, чи потрібно це вам.

6–10 балів. Не можна сказати, що ви сильний *лінійний керівник*. Проте, якщо в колективі, який ви очолюєте, справи йдуть непогано, то краще нічого не міняти. Не потрібно також погоджуватися на перехід в інший колектив. Вам слід прислухатися до думки вищого керівництва і до колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні прийняття рішень.

11–15 балів. Ви належите до типу *керівник-організатор*, вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. Ваша сила в тому, що ви ніколи не піддаєтеся поточним справам, відрізняєте головне від другорядного, вмієте будь-що досягти розв’язання принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами і стягненнями.

Порада: не занедбуйте справи; передоручаючи справи заступникам, час від часу контролюйте виконання.

16–20 балів. Ви можете вивести з прориву відстаючий підрозділ, але вам тяжко працювати з поточними питаннями (“текучкою”). Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудови та реорганізації, зорієнтовані на ділову кар’єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтесь, оскільки вам заважає зайва різкість стосовно вищого керівництва.

ТЕМА 4.3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

План вивчення теми

4.3.1. Природа організаційних змін.
4.3.2. Процес організаційних змін.
4.3.3. Опір змінам.

Після вивчення теми студенти повинні:

- Обґрунтувати необхідність змін.
- Зрозуміти природу організаційних змін (сутність, масштаби і обсяги змін).
- Ідентифікувати етапи індивідуальних і організаційних змін.
- Застосовувати на практиці стратегії і тактики управління змінами.
- Застосовувати на практиці прийоми і методи подолання опору змінам.

4.3.1. Природа організаційних змін

Необхідність змін

Бурхливі зміни, що відбуваються у світі, кидають виклик сучасним організаціям і становлять загрозу для їхнього існування. Чому одні компанії зазнають краху та їх рейтинги різко падають у щорічних списках журналу *Forchun*, а інші тривалий час залишаються на вершині хіт-парадів? Відповідь очевидна: на вершині успіху завжди є місце, адже ті, хто туди добирається, починають грітися в променях власної слави, поступово засинають і скочуються вниз. Організації, що зазнали краху, не змогли позбавитися "синдромів устриці", "вареної жаби" або "мертвого коня". Іншими словами, вони не змогли своєчасно відреагувати на зміну зовнішнього середовища і купівельного попиту.

"Синдром устриці" характерний для людей і організацій, які так "протидіють" змінам, що, подібно устриці, можуть тривалий час залишатися на одному місці. Устриця приймає тільки одне важливе рішення у життя: де "оселитися". Вирішивши це питання, вона кріпиться головою до каменя і залишається там до кінця свого життя. Якщо у лідера є така риса, результати можуть бути руйнівними для всієї організації.

Якщо організація і її співробітники не проявляють чутливості до змін зовнішнього середовища і не усвідомлюють необхідності змін, то ця організація рано чи пізно припинить своє існування. Тобто, якщо жабу кинути в каструлю з киплячою водою, вона намагатиметься вистрибнути. Вона не залишатиметься в каструлі і не роздумуватиме про сенс життя. А ось якщо жабу кинути в каструлю з холодною водою і поставити нагріватися на повільний вогонь, то вона і не помітить, як звариться. Коли ж вона нарешті це зрозуміє, стрибати буде запізно.

Відсутність своєчасної реакції на зміни або спроби вжити якихось короткочасних коригувальних заходів для усунення симптомів збоїв в організації іноді нагадують спроби реанімувати мертвого коня. Що робити з мертвим конем?

"Не треба залишатися в сідлі, якщо ваш кінь загинув", - говорили древні греки. У наші дні багато недалекоглядних керівників дивляться на цю ситуацію інакше. Вони використовують різні стратегії, намагаючись зрозуміти, що ж таки їм робити з "мертвим конем". Ось деякі з цих стратегій:

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

18. Переконайте всіх, що утримувати "мертвого коня" набагато дешевше, ніж живого.

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

Якщо всі ці стратегії не принесли успіху…

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

Більш успішні компанії, навпаки, мають властивість проводити зміни і впроваджувати інновації, які є джерелом життя будь-якої організації. Прикладами успішних компаній є: 3М – заснована в 1902 р., Merck – заснована в 1899 р., Coca–Cola – заснована 1866 р., Procter & Gamble – заснована в1837 р. Що вирізняє ці компанії серед інших? Вони мають ряд спільних характеристик:

- *Зосередження уваги на ключових компетенціях*. Подібні компанії зосереджені або на якомусь одному бізнесі, або мають дуже сфокусований спектр продукції.
- *Прагнення до створення синергетичного ефекту.* Ці компанії усвідомлюють незалежність різних структурних підрозділів організації і намагаються об'єднати зусилля всіх частин організації, що дозволяє їм отримати синергетичний ефект.
- *Створення цінностей для споживачів.* Успішні компанії розуміють значущість задоволення запитів споживачів. Виробництво цінних і якісних товарів, задоволеність споживачів – єдине джерело існування компанії.
- *Орієнтація на зовнішнє середовище.* Ці компанії дуже чутливі до зміни факторів зовнішнього середовища, вони відстежують і аналізують зміни купівельного попиту та дію проривних технологій. Проривні, а точніше "підривні" технології, навіть якщо вони володіють невеликою часткою ринку і мають вузьке коло споживачів, можуть підірвати виробничу діяльність організації. Тому лідери повинні підтримувати зв'язок із споживачами, діяти проактивно щодо чинників зовнішнього середовища.
- *Наявність організаційної культури,* що має такі цінності, як спільна візія світу (спільний менталітет), спрямованість у майбутнє наявність спільного бачення), оптимізм, прихильність до спільних цілей, згуртованість, розвиток здібностей до системного мислення, заохочення творчості та новаторства, створення комфортного клімату усередині організації.
- *Створення умов для навчання,* як для індивідуального, так і для організації в цілому, набуття нового досвіду. Лідери успішних компаній цінують прагнення співробітників іти на ризик, вони розуміють, що допущення помилок є частиною процесу ухвалення рішень, що люди повинні вчитися і розвиватися на своїх помилках. Вони цінують різнобічне мислення і дії, розуміючи, що в реаліях сучасного світу немає ***єдино правильного способу*** виконати роботу. В той же час вони ретельно відстежують процес досягнення поставлених цілей за допомогою механізмів зворотного зв'язку,

що дозволяє уникати помилок, своєчасно коригувати відхилення та сприяє набуттю нового досвіду.

- *Надання прав співробітникам і делегування завдань та повноважень*. Успішні компанії упевнені, що лідерство не є якістю топ-менеджерів. Прибічники "розосередженого лідерства" заохочують розвиток лідерських здібностей у керівників усіх рівнів управління. Лідери виступають у ролі наставників і консультантів.
- *Наявність розвинених комунікаційних мереж,* що перетинають межі окремих підрозділів і організації в цілому. Це дозволяє вести постійний інформаційний обмін. Лідери успішних компаній вважають, що інформація має бути доступною для всіх співробітників. Так вони зводять секретність до мінімуму.
- *Прагнення до постійних інновацій*, які є джерелом успішного розвитку компанії. Лідери відіграють провідну роль у заохоченні інновацій і нових починань.
- *Прояв консерватизму у використанні фінансових ресурсів.* Лідери успішних компаній не ризикують без достатніх підстав, тому, будучи головними розпорядниками фінансових ресурсів, вони повинні ретельно відстежувати фінансові показники компанії. Ці компанії більшою мірою орієнтовані на вимоги зовнішнього середовища, зміну купівельного попиту та розвиток проривних технологій. Вони здатні адаптуватися до змін, змінювати моделі поведінки й упроваджувати інновації.
- Джек Уелч (*Jack Welch,* 1995), колишній виконавчий директор компанії *General Electric*, якось сказав: "Коли швидкість зовнішніх змін перевищує швидкість внутрішніх, організація припиняє своє існування". Гасло "Ти або швидкий, або мертвий" набирає усе більшої актуальності.

Темпи змін мають тенденцію до прискорення. Пітер Друкер (*P. Drucker,* 1980) відмітив: "Усі організації живуть і працюють у двох часових періодах: сьогоденні і майбутньому. Майбутнє формується сьогодні, і в багатьох випадках це безповоротно. Тому менеджерам доводиться відразу управляти обома станами – сьогоднішньою ситуацією, яка є основною, і майбутнім. У наш неспокійний час менеджери не можуть вважати, що завтра – це просто продовження сьогоднішнього дня. Навпаки, вони мають управляти зміною – зміною як новою можливістю і зміною як загрозою.

Таким чином, організаційні зміни є процесом освоєння інновацій і моделей поведінки, що відповідають цим інноваціям.

Процеси, проблеми, перспективи і можливості організаційних змін є центральною проблемою лідерства.

Масштаби змін

Роберт Джекобс (R. *Jacobs*), автор книги *"Real timestrategic change"*, відмітив: "Здатність організації до зміни – ключовий чинник, що визначає її успіх у короткостроковій і довгостроковій перспективі. У майбутньому

найуспішнішими організаціями стануть ті, які здатні нестримно й ефективно здійснювати фундаментальні, довгострокові зміни, що трансформують систему цілком" [48, с.3].

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

При цьому необхідно пам'ятати, що всі внутрішні змінні організації (цілі, структура, технології, завдання, люди, організаційна культура) взаємопов'язані. Зміна однієї змінної тягне за собою зміни усіх інших. Тому спроби змінити лише одну зі змінних часто закінчуються невдачею. Радикальні зміни (чи великомасштабні зміни, великі інтервенції) зачіпають усю організацію як відкриту соціально-економічну систему.

На думку багатьох експертів у сфері організаційних змін (R. *Farson,* 1996; J. *Champty,* 1995; W. *Pasmore,* 1994; J. P. *Kotten,* 1996), великомасштабну і складну зміну провести легше, ніж поступову і невелику. Учені стверджують: якщо керівники стикаються з великомасштабними змінами, їм доводиться вирішувати складні завдання, що стосуються зміни організаційної поведінки окремих людей і груп, стилю управління та організаційної культури. Ці проблеми роблять проведення поступових змін майже неможливим.

Організація як система складається зі взаємозалежних підсистем. Якщо керівник намагається змінити щось одне, йому часто доводиться або зовсім відмовитися від змін, або міняти майже все. Тому експерти пропонують обрати підхід до зміни організації як до "чистого аркуша" і почати наново конструювати її.

У табл. 4.11 надано характеристики поступових та радикальних змін (великих інтервенцій).

Джон Коттер (*J. Kotter*) і Леонард Шлезинджер (*L. Schlesinger)* вважають, що більшість компаній і відділів великих корпорацій доходять висновку, що вони мають проводити помірну реорганізацію, принаймні раз на рік, і докорінну – кожні чотири або п'ять років. Проте ця точка зору стосується тих організацій, які функціонують у відносно стабільному зовнішньому середовищі. Оскільки ж середовище, в якому вимушені працювати високотехнологічні компанії, стає все більш і більш хаотичним, нестабільним, складним і переобтяженим інформацією, то лідери таких організацій повинні вміти постійно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища і самі кидати виклик, тобто діяти вкрай проактивно. У той же час, необхідно уникати надмірних і необдуманих змін, оскільки постійне

перескакування від одних змін до інших призводить до скептицизму і повної нетерпимості співробітників організації.

Таблиця 4.11

Характеристики поступових змін та великих інтервенцій

Аспекти діяльності організації	**Поступові зміни**	**Радикальні зміни (велика інтервенція)**
Напрям дії	Окрема проблема	Уся система
Джерело інформації	Організація	Організація та зовнішнє середовище
Розповсюдження інформації	Обмежене	Широке
Часовий інтервал	Поступові зміни	Швидкі зміни
Навчання	Окремі співробітники, невеликі групи	Уся організація
	↓	↓
Процес змін	Інкрементна зміна	Швидка трансформація

Приймаючи рішення, пов'язані зі змінами, керівництво може проявляти як проактивні, так і реактивні реакції. Проактивні реакції спрямовані на попередження загроз, що виходять як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Реактивні реакції спрямовані на усунення вже допущених помилок, виявлених системою контролю, і стосуються факторів середовища. Реакція на зміни повинна носити проактивний характер.

Об’єкти змін

Ключовими об'єктами змін є:

- Товари, послуги та виробничі технології.
- Організаційний розвиток.

Виробництво товарів і послуг, виробничі технології належать до сфери операційного менеджменту й у рамках цієї навчальної дисципліни нами розглядатися не будуть. Відмітимо лише, що зміна й оновлення системи операційного менеджменту включає такі етапи:

1) розробку товарів і послуг;
2) матеріально-технічне забезпечення;
3) вибір виробничої технології;
4) дислокацію будівель і споруд;
5) планування виробничих потужностей;
6) управління запасами;
7) логістику та управління дистрибуцією.

Зміна товарів, послуг, а також виробничих технологій як технічного ядра організації приводить до метаморфоз всіх внутрішніх змінних, до яких

відносяться цілі, структура, завдання, люди та організаційна культура. Управління метаморфозами цих змінних складає сутність процесу організаційного розвитку.

Організаційний розвиток

Організаційний розвиток є управлінською діяльністю, мета якої – зміна основних аспектів діяльності організації для підвищення її ефективності. Організаційний розвиток - це систематизований і тривалий процес змін (метаморфоз), який фокусується на людських і соціальних аспектах діяльності організації, наприклад: розвиток здатності співробітників адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації, поліпшення внутрішніх взаємовідносин, розвиток навичок навчання і творчого розв'язання проблем тощо. Експерти К. Харді та Ф. Редіво (K. *Hardy and F. Redivo,* 1994), К. Хінінгс (K. *Hingins,* 1991) стверджуть, що у процесі здійснення організаційного розвитку менеджмент стикається зі значно важчими перешкодами і проблемами, ніж у проведенні відчутних змін товарів, послуг або виробничих технологій. Спроби змінити поведінку співробітників, їх установки і звички, а також корпоративну культуру стикаються зі значним опором.

Проблеми організаційного розвитку пов'язані, наприклад, із такими змінами, як:

- Злиття / поглинання організацій або їх структурних підрозділів.
- Спад / оновлення виробництва.
- Високий рівень конфліктності.

У процесі ***злиття / поглинання*** серйозними проблемами є невміння менеджменту правильно оцінити поєднання стилів управління і корпоративних культур двох організацій або структурних підрозділів. Процес ***спаду / оновлення*** супроводжується проблемами, пов'язаними з низьким рівнем довіри співробітників, високою плинністю кадрів, напруженістю взаємовідносин і, як наслідок, відсутністю інновацій. ***Високий рівень конфліктності,*** який є природним атрибутом будь-яких змін, вимагає наявності навичок управління конфліктами, що дозволяє трансформувати дисфункціональні конфлікти (міжособистісні) у функціональні (пов'язані з виконанням завдань і процесом виконання роботи). Ініціатором організаційних змін і організаційного розвитку, як правило, виступає керівництво компанії, яке прагне до того, щоб компанія своєчасно (а то і завчасно) реагувала на виклики зовнішнього середовища, вимоги споживачів або інших впливових зацікавлених груп, - стейкхолдерів.

Розробляючи програми організаційного розвитку, лідери повинні розуміти, що основними об'єктами перетворень є цілі, структура, завдання, люди і організаційна культура. Саме ці змінні визначають зміст перетворень.

Цілі. Для виживання організації керівництво повинне періодично оцінювати і міняти свої цілі (стратегічні, тактичні, операційні) відповідно до

змін зовнішнього середовища і самої організації. Модифікація цілей потрібна і тому, що багато цілей у процесі діяльності організації можуть бути вже досягнуті. Часто необхідність зміни цілей виявляється за допомогою системи контролю. Радикальні модифікації цілей спричиняють зміну всіх інших змінних.

Структурні зміни як частина організаційного процесу включають зміни, пов'язані зі специфікою робочих завдань (або розподілом праці), їх департаменталізацією, формуванням структури владних повноважень, відповідальності та підзвітності, переглядом норм управління централізацією / децентралізацією робочих завдань, а також їх формалізацією і стандартизацією. Зміни часто зачіпають розподіл владних повноважень, що склався в організації, тому вони зустрічають опір з боку зацікавлених груп, адже ті мають вигоду з дії саме таких механізмів. Ініціатори реформ повинні зміцнити свою владу. Структурні зміни безпосередньо впливають на людський фактор і технологію. Наприклад, людський фактор пов'язаний із формуванням нових структурних підрозділів (команд), переміщенням чи скороченням кадрів тощо. Зміну структури організації спричинить зміна, наприклад, внутрішніх комунікаційних мереж як важлива складова технологічного процесу.

Модифікація в тісно пов'язаних змінних **– *технології і завданнях* –** стосуються змін процесу виконання завдань, упровадження нового устаткування, що вимагає зміни навичок роботи, тощо.

Зміни ***в людях*** передбачають модифікацію організаційної поведінки (поведінки окремих людей, груп і лідерів), системи мотивації, системи адаптивного навчання (набуття нових знань і навичок роботи) та ін. Тому зміни в людях є однією з найскладніших проблем процесу змін.

Зміни в культурі пов'язані із загальноорганізаційними змінами, які тягнуть за собою зміну цінностей, установок і норм поведінки співробітників. Зміни в цінностях, установках і нормах поведінки припускають роз'яснення співробітникам необхідності змін, що приведе до коригування установок і поведінкових стереотипів.

При проведенні перетворень лідери повинні враховувати той факт, що зміни різняться за своїм значенням для організації (істотне або ж несуттєве значення) та ступенем новизни (від відомого до нового). Якщо на підставі виділених відмінностей побудувати систему координат, то можна отримати чотири квадранти (рис. 4.10)



Рис. 4.10. *Основні напрями змін*

Аналіз квадрантів доводить, що при здійсненні принципово нових змін менеджменту доведеться здолати істотно вищі бар'єри, ніж при проведенні незначних перетворень, досвід реалізації яких мають і співробітники, і керівники.

У квадранті 1 групуються нові, але несуттєві з точки зору основного завдання організації перетворення, що визначає відносну простоту їх проведення (наприклад, зміна кола постачальників). Зміни в квадранті 2 мають несуттєве значення і вже зустрічалися у практиці діяльності організації (наприклад, зміна системи виплати вихідної допомоги співробітникам). У менеджменту і співробітників організації є певна інформація про зміни, що відносяться до квадранта 3, але ці зміни мають істотне значення (наприклад, упровадження командної роботи). Зміни в квадранті 4 носять інноваційний характер і чинять істотний вплив на діяльність організації. Їх проведення пов'язане з найбільшими труднощами як в організаційному, так і в технічному плані (наприклад, розробка принципово нових товарів) через вірогідність невдач і ступінь вразливості агентів змін, до числа яких належать і керівники. Із набуттям співробітниками організаційного досвіду в проведенні різних перетворень може також змінюватися і розташування змінних у квадрантах.

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

- ***Темпи.*** Одні агенти змін вимушені робити ставку на швидкість змін, тому вони відчувають дефіцит часу, що відводиться на всі етапи процесу перетворень. Інші надають перевагу поступовим змінам, що дозволяє проводити випробовування пілотних проектів.
- ***Протистояння.*** Деякі зміни зустрічають відкритий опір тих чи інших груп ще на стадії їх обговорення, інші ж зміни сприймаються співробітниками як необхідні.
- ***Зміна цілей.*** Цілі проекту можуть коригуватися як на стадії планування, так і на стадії реалізації змін. Іноді вони є результатом помилок, але найчастіше необхідність у коригуванні цілей пов'язана зі змінами, що проходять у бізнес-середовищі.
- ***Ставлення керівників вищої ланки.*** Керівники вищої ланки впливають на процес перетворень масштабом надання підтримки.
- ***Зовнішні зв'язки.*** Успіх багатьох змін залежить від рівня взаємодії з іншими підрозділами організації. Рівень взаємодії визначається ступенем взаємозалежності (низький, середній, високий).
- ***Почуття причетності.*** Успішна реалізація перетворень припускає постійну підтримку впливових прибічників керівництва.

Питання для самоконтролю

1. Чому лідери мають виступати ініціаторами змін?
2. Які спільні характеристики мають успішні компанії?

3. У чому полягає сутність поняття "організаційні зміни"?

4. Які типи змін ви знаєте? Опишіть їх.

5. Що повинні міняти організації?

6. Які масштаби організаційних змін ви знаєте?

7. У чому полягають відмінності поступових змін і великих інтервенцій?

8. Які об'єкти організаційної діяльності можуть підлягати змінам?

9. Що є організаційним розвитком?

10. Які елементи внутрішнього середовища організації підлягають зміні? Опишіть їх.

11. Які чинники впливають на проведення змін?

4.3.2. Процес організаційних змін

Для успішного проведення змін лідер повинен розуміти:

- Динаміку індивідуальних і організаційних змін.
- Модель проведення змін організації.
- Характер, причини та способи подолання опору змінам.
- Стратегію і тактику управління змінами.
- Особливості організаційної культури, орієнтованої на зміни.

Динаміка індивідуальних змін

Навряд чи знайдеться така людина, яка має сумніви в тому, що темпи і масштаби змін у майбутньому тільки зростатимуть. Лідери організацій повинні бути готовими до роботи в абсолютно новому, непередбачуваному світі. Афоризм "Усе на світі міняється, міняємося й ми" має бути девізом сучасного лідера. Оскільки лідер організації є ініціатором і провідником змін, він насамперед повинен змінити самого себе. Будь-які зміни – це дуже складний і не занадто приємний процес, адже порушується відчуття сталості та комфорту. Для того, щоб рухатися в іншому напрямі, лідер, як і будь-яка інша людина, має зупинитися і поглянути на самого себе. Для людей найважчим є не визнання нових ідей, а позбавлення від старих.

Основним завданням індивідуальних змін є формування нового ставлення до них і нового погляду на ситуацію. Усвідомлення власного ставлення до змін, що відбуваються, є важливим чинником, що визначає здатність успішно впоратися зі змінами. Відомо, що ставлення до зміни має два виміри – толерантність до невизначеності і локус контролю. [4] Ці два

[4] *Ло́кус контро́лю* — поняття, яке характеризує суб'єктивне сприйняття локалізації причин поведінки чи керівного початку у себе чи інших. Уведено американським психологом Дж. Роттером. Локус контролю оцінюється за шкалою інтернальності-екстернальності від високоінтернального до високоекстернального.

виміри ми розглядали при опрацюванні теми "Лідер як індивідуальність". Нагадаємо, що толерантність до невизначеності є здатністю людини працювати у невизначених, мінливих і непередбачуваних ситуаціях, що характеризуються недостатністю, заплутаністю або невизначеністю інформації. Люди з високим рівнем толерантності до невизначеності здатні більш ефективно справлятися з серйозними організаційними трансформаціями і впевненіше почуватися в процесі адаптації до змін. І навпаки, люди з низьким рівнем толерантності щодо невизначеності схильні до швидкого ухвалення рішень на підставі тієї інформації, котру вони мають. Такі поспішні рішення можуть мати негативні наслідки. Лідери, які прагнуть проводити зміни, повинні розширювати межі толерантності до невизначеності та внутрішнього локусу контролю.

Для формування нового погляду на ситуацію лідер повинен подолати складну мережу внутрішніх змін, яка включає: 1) захисні механізми, що перешкоджають змінам; 2) емоційний стан і, нарешті, 3) уявлення про себе та інших людей. На рис. 4.11 представлено сили, залучені до зміни поведінки людини.



Рис. 4.11. *Сили, залучені до змін людини, за Кетс де Фріс Манфредом Ф. Р.*

Джерело: Манфред Ф. Р. Кетс де Вриес. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта // Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С 190.

Захисні механізми являють собою психологічні стратегії, за допомогою яких люди можуть уникнути або ж знизити інтенсивність таких

негативних станів, як конфлікт, фрустрація, [5] тривога і стрес. Завданням людини є ідентифікація захисних механізмів і послаблення їх негативного впливу.

Реструктуризація афекту припускає ідентифікацію почуттів, емоцій, настрою, мотивації та спрямування їх у позитивне русло.

Реструктуризація стосунків "Я - вони" є зміною уявлень про себе та інших людей.

Отже, зміни вимагають, щоб людина послабила дію захисних механізмів, чесно виражала свої емоції та подивилася на себе і своє оточення в реальному світлі.

Кетс де Фріс Манфред Ф. Р. (*Kets de Vries Manfred F. R.),* автор книги "Містика лідерства" запропонував модель процесу індивідуальних змін, яку представлено на рис. 4.12.

1. Занепокоєння: негативні емоції
- Прояв негативних емоцій (тривожність, гнів, печаль).
- Щоденні розчарування

↓

2. Конфронтація: вирішальна подія (остання крапля)
- Зовнішня загроза благополуччю.
- Розуміння негативних наслідків для себе та оточення

↓

3. Прояснення:
- Раптове осяяння.
- Уявлення про можливі альтернативи.
- Переоцінка цілей.
- Публічна заява про свої наміри

↓

4. Кристалізація: внутрішня подорож
- Пояснення незадоволення
- Глибоке самопізнання
- Формування нового бачення проблеми

↓

5. Зміни: прийняття нового ставлення
- Внутрішня трансформація.
- Прийняття нового ставлення

Рис. 4.12. *Основні етапи процесу індивідуальних змін за Кетс де Фріс Манфредом*

Джерело: Манфред Ф. Р. Кетс де Вриес. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта // Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 276. – С. 189.

[5] *Фрустра́ція* (від лат. *frustratio* — омана, марне очікування) — своєрідний емоційний стан людини, характерною ознакою якого є дезорганізація свідомості та діяльності в стані безнадійності, втрати перспективи.

Організаційні зміни

Уоррен Бланк (W. *Blank,* 1995), автор книги "Дев'ять природних законів лідерства" зазначає, що дослідження, проведене в 1990-х роках, показали: майже 70 % усіх ужитих американськими компаніями зусиль, спрямованих на проведення змін, не принесли бажаних результатів. За оцінками Майкла Хаммера, одного з авторів книги "Перебудова корпорації: маніфест революції бізнесу", із 32 млрд дол., витрачених американським бізнесом на перетворення у своїх компаніях, 20 млрд дол. було викинуто на вітер. Справжня проблема програм організаційних змін полягала у процесі організаційного розвитку, в основі якого лежать організаційна поведінка (поведінка окремих людей і груп) та корпоративна культура. Багато працівників, функції яких передбачалося змінити, вперто відмовлялися робити те, чого від них хотіли добитися ініціатори змін.

Оскільки процес організаційних змін є надзвичайно складним, ми спочатку розглянемо питання, пов'язані з підготовкою до проведення змін, а потім декілька моделей процесу змін за К. де Фрісом Манфредом, модель Л. Грейнера та модель Д. Р. Коттера.

Підготовчий етап

Підготовчий етап до проведення змін включає:

- Усвідомлення необхідності зміни (визначення проблеми і потреби у змінах, що обумовлені дією чинників зовнішнього середовища).
- Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що спричиняють зміни.
- Використання моделі Надлера – Ташмена для опису поточного стану і визначення аспектів, що підлягають змінам (завдання, структури і системи, культура, люди).
- Визначення людей (агентів змін), які зможуть керувати здійсненням змін.
- Визначення рівня змін.
- Використання аналізу силового поля для виявлення рушійних і стримуючих сил змін, а також потенціалу для змін.

Діагностика потреби у зміні

Зміна є певним рухом, що здійснює переведення ситуації з попереднього стану в стан бажаний. Щоб процес зміни був осмисленим, лідери повинні визначити поточний стан організації та її бажаний (майбутній) стан. Це завдання допомагає вирішити модель діагностики Надлера і Ташмена (*Nadler and Tashman,* 1977), яку в спрощеному вигляді наведено на рис. 4.13.

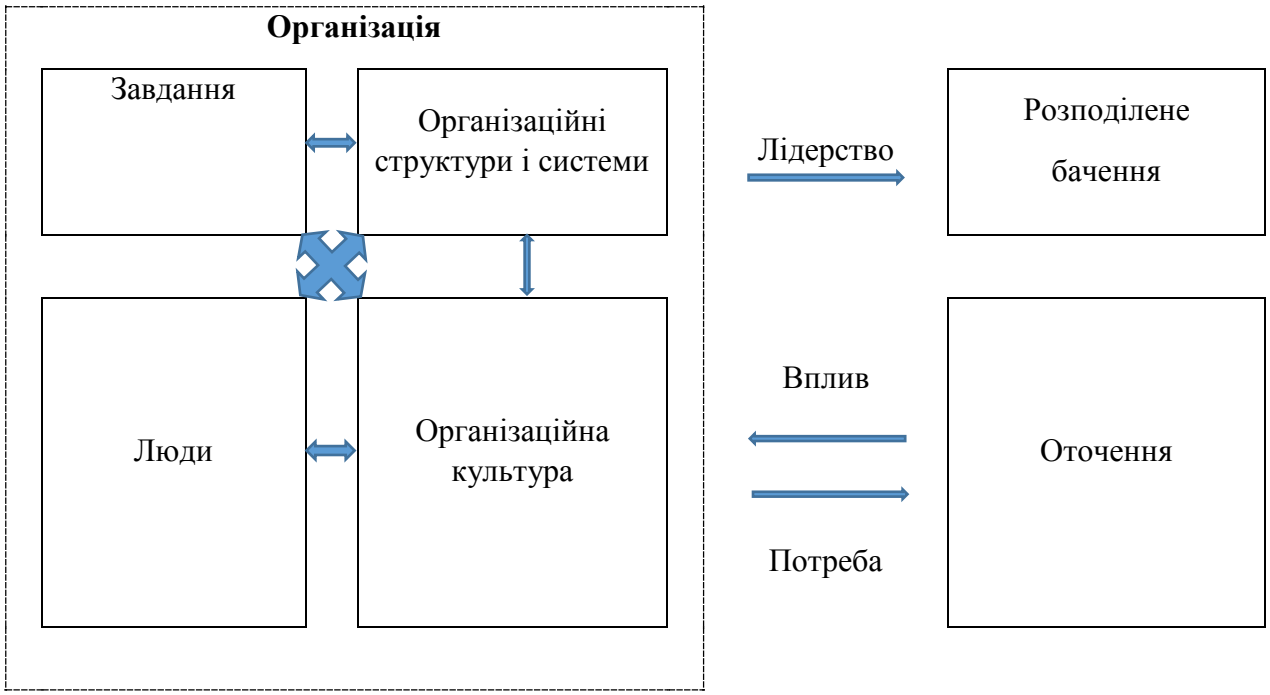


Рис. 4.13. *Модель діагностики Надлера й Ташмена*

Ця модель припускає, що організація перебуває у процесі постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Зовнішні фактори (політичні, економічні, технологічні, соціальні, ринок, конкуренція) перебувають поза межами контролю організації. Поза організацією перебувають також постачальники і споживачі (клієнти), які впливають на організацію, а організація, у свою чергу, впливає на них. Внутрішні фактори (завдання, організаційні структури і системи, люди та організаційна культура) можуть контролюватися і змінюватися самою організацією.

- ***Завдання*** є найважливішою частиною організації. Вони включають види робіт, характеристики їх виконання, кількість і якість товарів або послуг, які робить або надає організація.
- ***Організаційні структури і системи*** включають формальні організаційні механізми (розподіл владних повноважень, механізми моніторингу і контролю, системи оплати праці і винагород, інформаційні системи тощо).
- ***Організаційна культура*** включає цінності, переконання, норми, правила, неформальні взаємовідносини, які впливають на поведінку і те, "як тут робляться справи.
- ***Люди*** привносять до організації свої особисті якості, цінності, установки, когнітивні й емоційні здібності, ставлення і поведінку. У період радикальних і швидких змін основною причиною стресу є прагнення привести індивідуальні потреби співробітників у відповідність до формальних і неформальних структур та системи організації, а також до її культури.

Два інші елементи моделі діагностики - це:

- ***Бачення, що поділяється іншими*** – створення образу вдосконаленого майбутнього організації, що є довгостроковою метою організації й на досягнення чого спрямовується її енергія.
- ***Лідерство*** – керівник або група керівників, які спрямовують організацію на шлях змін, щоб досягти цілей відповідно до спільного баченням.

Подібного роду взаємозв'язки можна проілюструвати літературним прикладом з п'єси Б. Шоу "Пігмаліон". Професор Хігінс мав намір лише поліпшити мову квіткарки. Але розв'язати цю локальну проблему стало можливим тлише в сукупності ряду змін: вимова виявилася тісна пов'язана з манерами, поведінка – зі світоглядом, життєва позиція – зі становищем у суспільстві. У результаті, щоб навчити дівчину говорити, як леді, з неї довелося зробити аристократку.

Поточний і бажаний стан організації можна описати так (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Опис поточного та бажаного стану організації за Надлером – Ташменом

Внутрішні змінні організації	**Поточний стан**	**Бажаний стан у майбутньому**
Завдання Організаційні структури та системи Організаційна культура Люди		

Знаючи про різні фактори, що можуть викликати зміни, розуміючись на сутності підходів до здійснення змін та усвідомленні потреби в діагностиці поточного й майбутнього станів організації, лідер може поліпшити свої навички ефективного управління змінами.

Рівні змін

Зміни можуть відбуватися на різних рівнях – індивідуальному, на рівні структурних підрозділів, команд та організаційному рівні (рис. 4.14).

Як видно з рис. 4.14, існує взаємозв'язок між рівнем складності, часом і кількістю залучених людей на різних рівнях змін. Визначивши рівень зміни, можна оцінити, скільки часу займе її здійснення і наскільки складною та важкою вона може бути.



Рис. 4.14 *Рівні змін*

Рушійні та стримувальні сили змін

Розглянувши рівні змін, ми повертаємося до розгляду чинників, які викликають зміни або перешкоджають їм.

Курт Левін (*K. Lewin,* 1951), соціальний психолог, запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як таку, що перебуває у стані рівноваги між рушійними і стримуючими силами змін. Аналіз силового поля К. Левіна подано на рис. 4.15.

Рушійні сили		***Стримувальні сили***
Вплив з боку вищого керівництва	→	← Недостатній досвід роботи персоналу
Запит клієнтів	→	← Опір змінам
Конкуренція	→	← Традиційна культура
Нові технології	→	← Недостатність ресурсів

Поточна ситуація (стан рівноваги)

Рис. 4.15. *Аналіз силового поля*

Модель змін К. Левіна

Курт Левін виділив три основні етапи здійснення змін:

- Розморожування.
- Зміна.
- Заморожування.

У табл. 4.13 надано опис кожного із цих етапів.

Таблиця 4.13

Проведення змін за Левіним

Етапи	Дії
1. Розморожування	Інформування про плановані зміни Залучення співробітників, яких торкнуться зміни Надання підтримки Надання людям потрібного часу для адаптації до необхідності змін
2. Зміна	Здійснення змін Надання підтримки та навчання Моніторинг змін
3. Заморожування	Зміцнення прихильності до змін для стабілізації бажаного стану

Модель проведення змін організації

Особливістю моделі динаміки зміни організації, запропонованої К. де Фрисом Манфредом (2003), є фокусування уваги на емоційному сприйнятті змін співробітниками організації. Ця модель містить чотири етапи: 1) "біль" організації – відчуття дискомфорту; 2) "траур" організації – оплакування минулого; 3) опір змінам; 4) початок процесу перетворення організації. На рис. 4.16 представлено модель динаміки зміни організації [15, 190-199].



Рис. 4.16. *Модель динаміки змін організації К. де Фріса Манфреда*

Причинами відчуття "болю" (дискомфорту) організації є тиск як зовнішніх, так і внутрішніх факторів:

- ***Зовнішні фактори:*** конкуренти, зменшення частки ринку, зниження прибутку, нестача ресурсів, припинення державної підтримки, технологічні аспекти, проблеми з постачальниками і споживачами (клієнтами).
- ***Внутрішні фактори:*** неефективне управління, моральні проблеми, плинність кадрів, прогули, конфлікти, посилення внутрішніх інтриг.

Усе це чинить негативний вплив на сприйняття організації, руйнує організаційну культуру та негативно впливає на процес прийняття рішень.

Етапи "трауру" організації включають:

1. ***Шок.*** Цей етап характеризується заціпенінням людей, станом збентеження, прагненням людей знайти порятунок у рутинній роботі.

2. ***Недовіру.*** На цьому етапі люди оплакують минуле, жалкують за ним, ідеалізують його, проявляють пасивність у роботі та шукають підтримки у колег.

3. ***Самоаналіз.*** На цій стадії люди переглядають свою систему цінностей, установки (ставлення) до змін, відбраковують старі методи роботи і апробовують нові.

4. ***Розуміння.*** На цій стадії люди усвідомлюють необхідність змін, оцінюють переваги, приймають нові реалії, змінюють модель поведінки.

Етапи "трауру" організації наведені на рис. 4.17.

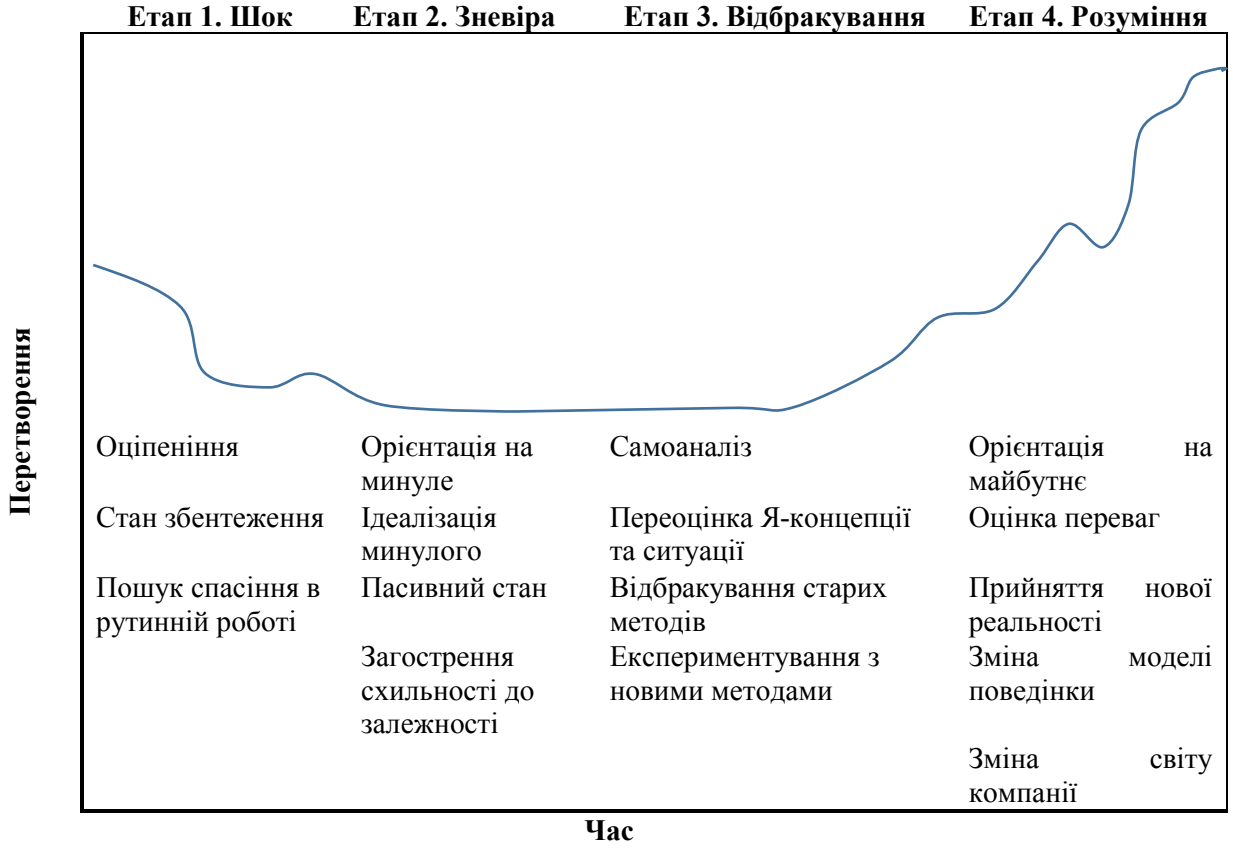


Рис. 4.17. *Етапи "трауру" організації*

Джерело: Манфред Ф. Р. Кетс де Вриес. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта // Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 276. – С.194-195.

Модель організаційних змін Л. Грейнера

Лері Грейнер (*L. E. Greiner,* 1967) розробив модель процесу управління організаційними змінами, надану на рис. 4.18 [44].

На першому етапі (тиск на вище керівництво і спонукання до дії) керівництво повинне усвідомити необхідність у змінах і підготуватися до їх проведення. Відчуття тиску може бути пов'язане як із зовнішніми (посилення конкуренції, зміни в економіці, політиці, поява нових законодавчих актів тощо), так і внутрішніми факторами (зниження продуктивності, збільшення витрат, плинність кадрів, дисфункціональні конфлікти, скарги стейкхолдерів і так далі).



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

На другому етапі (посередництво і переорієнтація на внутрішні проблеми) через нездатність керівництва самостійно поставити точний діагноз проблем і провести зміни належним чином виникає необхідність у

посередницьких послугах як співробітників самої організації, так і зовнішніх консультантів.

На третьому етапі (діагностика та усвідомлення проблеми) керівництво збирає необхідну інформацію і визначає істинні причини виникнення проблем. Процес збору та оцінки інформації повинен здійснюватися зверху вниз, поступово охоплюючи всі рівні організації. Якщо керівництво намагається виявити проблему до отримання інформації з нижчих рівнів управління, воно ризикує ухвалити неефективні рішення, що ґрунтуються на неадекватній або помилковій інформації.

На четвертому етапі (пошук нового рішення) керівництво приймає нові, унікальні рішення, які мають бути підтримані всією структурою влади, - від керівників вищої ланки до всіх співробітників організації. При цьому слід уникати спокуси застосовувати старі рішення до нових проблем.

На п'ятому етапі (експеримент та виявлення результатів) керівництво розробляє план проведення змін. При цьому за допомогою механізмів контролю керівництво відстежує процес змін, виявляючи вузькі місця і коригуючи плани.

На шостому етапі (підкріплення на основі позитивних результатів і застосування нових методів роботи) керівництво проводить роз'яснювальну роботу із співробітниками організації шляхом переконання у необхідності змін та мотивує їх шляхом підтримки поведінки заохоченнями (подяка, визнання заслуг, просування по кар'єрних сходах, преміювання, підвищення зарплати тощо).

Модель процесу радикальних змін Дж. П. Коттера

Джон П. Коттер (*John P. Kotter,* 1995, 1996) розробив процес великих змін, у якому виділив 8 етапів (рис. 4.19).

Проведення великих змін повинно здійснюватися поетапно саме в тій послідовності, яка позначена на рис. 4.18. Пропуск будь-якого етапу або допущення помилок в одному з етапів можуть звести нанівець зусилля організації.

На першому етапі "Доведення необхідності змін" лідери повинні переконати підлеглих у необхідності змін. Перш ніж приступити до переконування співробітників, лідерам треба проаналізувати й оцінити фактори макро- та мікросередовища, в якому функціонує організація, а також фактори внутрішнього середовища. Роберт Джекобс (*R. Jacobs,* 1994) запропонував для переконання співробітників у необхідності змін використати формулу змін [48, с. 122-123]:

$$C = A \times B \times D > X,$$

де *C* – вірогідність успішності змін; *A* – незадоволення статус-кво; *B* – чітке викладення того бажаного стану, який буде досягнуто після змін; *D* – конкретні перші кроки до мети; *X* – вартість змін.

Якщо лідер хоче, щоб люди змінилися, то йому необхідно *(A)* переконати їх у тому, що це, в першу чергу, необхідно їм самим; *(B)* надати співробітникам уявлення про те, наскільки їм стане краще, якщо вони змінять свою поведінку; *(D)* домагаючись тих чи інших позитивних результатів на ранніх стадіях процесу змін, продемонструвати, що лідер знає, що робить.

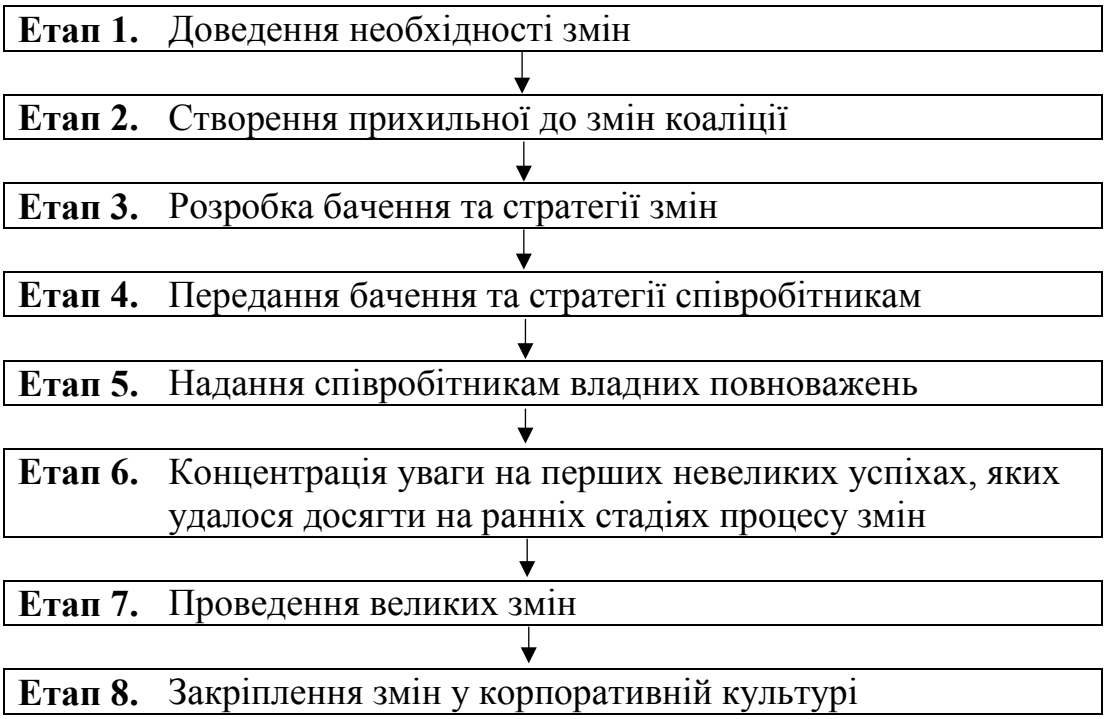


Рис. 4.19. *Процес великих змін за Дж. Р. Коттером*

Окрім того, лідер повинен розуміти, що ця стадія процесу перетворень є найважча і найжорсткіша. Перш ніж співробітники виявлять свою готовність до змін, вони мають відчути всю гостроту моменту. Як переконати більшість співробітників і майже усіх менеджерів у необхідності змін? Дж. Коттер (1996) пропонує використати сміливі, навіть ризиковані методи переконання співробітників у необхідності змін. На думку Коттера, бути сміливим – означає вчиняти наступні дії:

- Навести порядок у балансі, виявити, чи немає величезних збитків, яких корпорація зазнала за квартал.
- Продати штаб-квартиру корпорації і перебратися у будівлю, яка більше схожа на бойовий командний пункт.
- Повідомити усім підприємствам корпорації, що у них є 24 місяці на те, щоб стати першими або другими на відповідних ринках, інакше вони закриються.

- Поставити половину платні десяти вищих посадовців компанії в залежність від виконання всією організацією жорстких завдань щодо забезпечення якості виготовлення товарів.
- Розплющити менеджерам очі на їхні основні слабкості в порівнянні з конкурентами.
- Краще заздалегідь роздути результати помилок, ніж кинутися в останню мить виправляти їх.
- Усунути надмірні витрати (наприклад, на споруди у заміському клубі, що належать компанії, на утримання літаків компанії, на гастрономічні розкоші та окремі їдальні для керівництва).
- Наполягати на тому, щоб якомога більше працівників нижчих рівнів несли відповідальність за виконання широкого кола заходів, спрямованих на забезпечення ефективності підприємства.
- Розіслати великій кількості працівників детальну інформацію щодо задоволеності споживачів та фінансової ефективності діяльності організації, а особливо інформацію про відставання від конкурентів.
- Вимагати, щоб співробітники компанії регулярно спілкувалися з незадоволеними клієнтами, розчарованими постачальниками і невдоволеними акціонерами.
- Інформувати співробітників про проблеми, з якими стикається компанія.

Ноель М. Тіч (N. *Tich,* 1993), автор книги *"Control Your Destiny or Someone Else Will",* присвяченої перетворенню компанії *General Electric,* стверджує, що пробудження в організації почуття необхідності змін - "емоційно є найбільш травматичним і страшним аспектом" будь-якої великої організаційної зміни.

На другому етапі "Створення прихильної до змін коаліції" формується команда підтримки, тобто коаліція вищих керівників, менеджерів з адміністративними повноваженнями, фахівців із технічних питань і неформальних лідерів, які можуть допомогти чітко сформулювати бачення і провести успішні перетворення. Жоден із топ-менеджерів не має достатніх знань, умінь і навичок, достатньої влади або достатнього внутрішнього чуття, щоб самостійно, без сторонньої допомоги спрямовувати просування організації через підводні камені великої організаційної зміни. На думку Дж. Коттера (1996) і Д. Коннера (1992), ефективна команда підтримки, що здійснює зміни, повинна мати такі характеристики.

- Наявність достатньої кількості ключових постатей організації, які активно підтримують зміни. Це дозволить легітимізувати зміни і здолати опір тих, хто може блокувати їх здійснення.
- Усвідомлення і відчуття гострого незадоволення наявним станом справ.
- Одностайність членів команди (коаліції) щодо сутності бачення майбутнього організації.

- Наявність співробітників, що мають різні точки зору.
- Висока репутація та авторитет членів команди в організації.
- Уміння членів команди контролювати ключові ресурси (час, фінанси, кадри), потрібні для успішного здійснення запропонованих змін, а також раціональне їх використання.
- Здійснення контролю за системою винагород і покарань в організації та її використання для підкріплення змін поведінки співробітників, задіяних у їх реалізації.
- Уміння цінувати особисті жертви, які можуть принести співробітники, та здатність проявляти співчуття до них.
- Демонстрація підтримки змін з боку громадськості та прояв прихильності до змін.
- Проведення особистих зустрічей із впливовими особами та групами організації.
- Узяття на себе зобов'язання брати участь у "забігу на довгу дистанцію", приносячи в жертву ті дії, які можуть суперечити довгостроковим цілям змін.

Третій етап "Створення чіткого привабливого бачення майбутнього і формування стратегії". Оскільки ми раніше розглядали питання бачення майбутнього організацій, то детально на них ми не зупинятимемося. Підкреслимо лише, що наявність бачення критично важлива для концентрації зусиль, об'єднання співробітників і надихання їх на проведення змін. Дж. Коттер (1996) відмічає, що без "належного бачення всі зусилля, спрямовані на перетворення, можуть легко розсипатися на ряд тих, що збивають з пантелику, несумісних один з одним проектів, що марнують час, розвиваються у хибному напрямі або взагалі не розвиваються". Створення образу майбутнього і формулювання стратегії може сприяти, наприклад, трансформації традиційної організації в організацію нового типу, яка має здатність швидко реагувати на зміни потреб клієнтів, пропонуючи їм нові продукти і послуги. Усунення старої ієрархічної структури і формування самоврядних (підприємницьких) команд дозволяє постійно взаємодіяти із споживачами.

На четвертому етапі "Передача бачення і стратегії співробітникам" лідери та члени коаліції повинні постійно інформувати співробітників організації про картину майбутнього та стратегії, а також особисто демонструвати нові форми поведінки. Повторення має величезне значення для зміни ментальності організації та затвердження нових форм поведінки. Недостатнє або неадекватне інформування є однією з причин провалу спроб змін. Дж. Коттер (1996) пропонує використовувати сім принципів успішного передання бачення:

1. Повідомлення має бути простим.
2. Використовуйте метафори, аналогії і приклади.
3. Використовуйте якомога більше різних зустрічей та усних повідомлень.

4. Повторюйте, повторюйте, повторюйте.

5. Керуйтеся власним прикладом.

6. Відкрито говоріть про уявні та можливі невідповідності.

7. Дослухайтеся до думок інших і примушуйте дослухатися до вас Пам’ятайте, треба не говорити **їм**, а говорити **з ними.**

Етап п'ятий "Надання співробітникам владних повноважень" передбачає передання влади і делегування повноважень членам організації. Коли співробітники мають необхідні знання і навички, усвідомлюють напрям роботи, то набуття ними додаткового права самостійно розпоряджатися ресурсами та приймати самостійні рішення сприяє більш ефективному досягненню цілей і реалізації бачення майбутнього організації. Люди, які беруть участь в ухваленні рішень, не лише не можуть протистояти власним ідеям, але й більш активно підтримують перетворення. Вільям Пасмор (W. *Pasmor,* 1996), автор книги *"Creating Strategic Change : Designing the Flexible High – Performing Organization",* стверджує, що люди, які допомагають приймати рішення, пов'язані зі змінами організації, "вчаться думати про неї по-новому, відкрито висловлювати власну думку, вирішувати конфлікти, що виникають у команді, витримувати битви з управляючими,… мислити і діяти творчо... Одним словом, вони стають громадянами – і громадянами активними, що мають владу, добре інформовані, свідомі, схильні до вдосконалення системи, в якій вони живуть і працюють".

На шостому етапі "Концентрація уваги на перших невеликих успіхах, яких вдалося досягти на ранніх стадіях процесу змін" лідери планують і реалізують невеликі, але відчутні поліпшення. Великі зміни займають багато часу, і якщо люди не бачать результатів своїх зусиль, їх ентузіазм вичерпується. Щоб оновити і зміцнити віру в застосовувані зусилля, людям необхідно помітити певний і досить швидкий прогрес. "Більшість людей не підуть в далекий похід, - до того часу, доки впродовж 6-18 місяців не побачать неспростовні докази того, що подорож таки дає очікувані результати. Без швидких успіхів занадто багато працівників здадуться або й більш того, долучаться до активного опору.

Швидкі успіхи позитивно впливають на процес змін, оскільки вони:

- підтверджують докази необхідності змін;
- винагороджують агентів змін, дозволяють їм зміцнити свої сили і відсвяткувати успіх;
- перевіряють життєздатність перспективного бачення і дають можливість його коригування;
- підривають позиції супротивників змін;
- допомагають зберегти підтримку змін керівництвом;
- нарощують позитивну інерцію здійснюваної зміни, залучаючи нейтрально налаштованих до числа її прибічників.

На сьомому етапі "Закріплення змін у корпоративній культурі" нові методи роботи стають звичними і закріпляються в корпоративній

культурі. Старі звички, цінності, традиції, переконання відходять у минуле, поступаючись місцем новим. Організація розвивається.

Культура організації чинить значний вплив на успіх або невдачу інноваційних перетворень. Організаційна культура є сукупністю пропозицій груп відносно "сприйняття, мислення і почувань щодо "проблем" Е. Шейн (*E. Sehein,* 1985). Дж. Іген (*G. Egan*, 1994) виділяє дві сторони культури: "діяльну" (візуальне спостереження за зразками поведінки) і "розумову" – спільні цінності, переконання і норми, які керують поведінкою співробітників організації. Культура підсумовує певні характеристики організації, які називають "традиціоналістською культурою", або "культурою змін".

Культура змін припускає наявність таких цінностей, як: гнучкість, постійні зміни, проактивність, особиста відповідальність.

Культура організації, і передусім її загальні цінності та переконання співробітників, задає певний напрям розвитку організації, змінити який дуже складно. Культура - один із найважливіших, визначальних чинників сприйнятливості організації до нововведень. Культура нерідко перешкоджає адаптації до нових умов, оскільки установки людей є результатом довгих років успішної діяльності. Люди упевнені в істинності своїх правил, оскільки вони довели свою ефективність у минулому. Дж. Лорш (*J. Lorsch,* 1986) вважає, що реформи у сфері культури припускають насамперед аналіз переконань, якими керуються менеджери і співробітники, оскільки у більшості організацій вони мають характер "неписаних" законів і найчастіше просто приймаються на віру. Для того, щоб "витягнути" їх на "ясне сонечко", необхідно з'ясувати думку менеджерів і співробітників щодо проблем і можливостей бізнесу на обраному напрямі розвитку організації, що дозволить поступово ідентифікувати приховані припущення, що керують їхньою поведінкою.

Керовані з центру і спрямовані на модифікацію культури організації програми змін приречені на провал. Менеджмент повинен зосередити свої зусилля на формуванні нових ролей, обов'язків і установок, що, у свою чергу, веде до формування нових стосунків і стереотипів поведінки, котрі можна посилити за допомогою адекватних систем стимулювання. Але відправною точкою реформ є спільний діагноз ділових проблем, що веде до спільного бачення і відкритих дій.

Тімоті Галпін (*T. Galpin,* 1996), автор статті *"Connecting Culture to Organizational Change",* розглянув десять компонентів культури, які необхідно брати до уваги при здійсненні змін (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Компоненти культури організації, зорієнтованої на зміни

Компоненти культури	**Опис дій, спрямованих на формування культури**
1. Наявні правила і політика	Ліквідуйте правила і дії, що заважають реалізації нових методів і процедур. Розробіть нову політику, правила й стандарти робочих процедур та закріпіть їх документально
2. Цілі та оцінка результатів	Визначте цілі та стандарти оцінки результатів, що підсилюють бажані зміни. Конкретизуйте цілі стосовно операцій. Не використовуйте фінансові показники, бо вони є побічним продуктом змін
3. Звичаї та норми	Ліквідуйте звичаї та норми, що підсилюють старі методи роботи
4. Навчання	Ліквідуйте навчання, яке закріпляє старі методи роботи. Забезпечуйте "своєчасне навчання", спрямоване на набуття нових знань та досвіду. Розвивайте практичне навчання, що надає в режимі реального часу досвід нових методів роботи та роботи за новими правилами
5. Церемонії та святкування	Організовуйте церемонії та святкування, що закріпляють нові способи роботи, такі як нагородження й визнання заслуг команд і окремих співробітників, які виконали завдання або успішно впровадили зміни
6. Поведінка управлінського персоналу	Розробіть цілі та стандарти оцінки роботи, котрі підсилюють бажані типи поведінки. Упроваджуйте навчання, що підкреслює важливість нових типів поведінки. Публічно визнавайте заслуги й винагороджуйте менеджерів за результати змін. Карайте менеджерів, які не змінюють своєї поведінки
7. Винагорода й визнання заслуг	Ліквідуйте винагородження й визнання заслуг, котрі підсилюють старі методи і процедури. Установіть зв’язок винагороди з виконанням завдань, спрямованих на здійснення змін
8. Комунікації	Ліквідуйте інформацію, що підсилює старі методи роботи. Замініть її тією, котра підтримує нові методи. Використовуйте різні комунікаційні канали до початку змін, у ході змін та після їх завершення. Зробіть комунікації двосторонніми, добивайтесь відповідної реакції співробітників та менеджерів на впроваджувані зміни
9. Матеріальне	Створіть таке навколишнє середовище, яке буде

навколишнє середовище	стимулювати зміни. Переміщуйте менеджерів і співробітників, яким прийдеться надалі працювати разом. Використовуйте "віртуальні офіси"
10. Організаційна структура	Ліквідуйте багаторівневу структуру управління, централізуйте або децентралізуйте роботу в міру необхідності. Об'єднайте підрозділи, функції яких частково пересікаються. Створюйте команди для розв'язання проблем, творчі (підприємницькі) команди, команди з обслуговування клієнтів

Стратегії щоденних змін

Лідери повинні постійно працювати над усуненням небажаних переконань, установок і форм поведінки підлеглих. Використання стратегій повсякденних змін (чи стратегій змін у режимі реального часу) дає кумулятивний ефект (від латинського *cumulo* - збираю, накопичую), що дозволяє досягти значних змін. Основними стратегіями повсякденних змін є: проведення конференцій, стратегії яскравого самовираження, вербального джіу-джитсу [6], протидія опонентам, створення стратегічних альянсів.

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

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

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

Стратегія протидії опонентам припускає налагодження співпраці з метою мотивації підлеглих.

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

На рис. 4.20 представлено деякі стратегії повсякденних змін, що здатні помітно вплинути на всю організацію.

[6] *Вербальне діжу-джитсу* – спосіб боротьби, коли випади супротивника повертають проти нього самого.

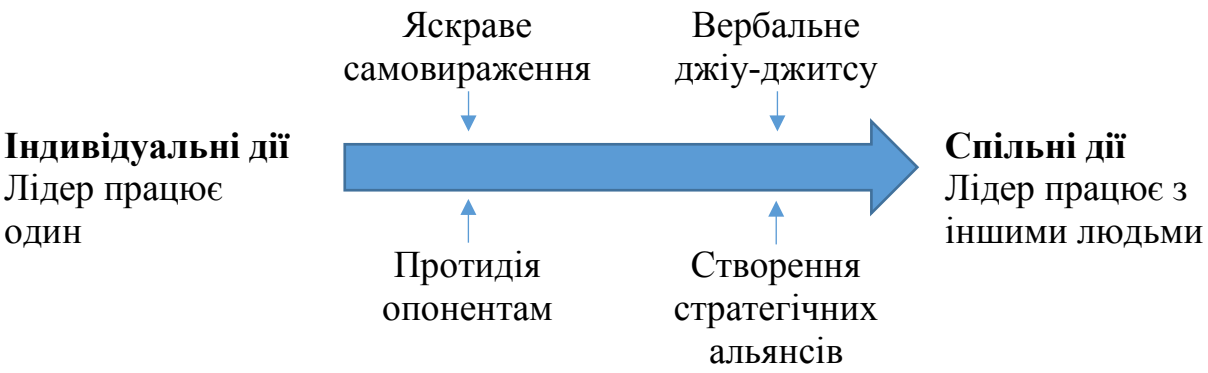


Рис. 4.20 *Стратегії щоденних змін*

Величезну роль у реалізації змін відіграють керівники середньої і низової ланки управління. Керівники структурних підрозділів, команд і проектів повинні донести бачення змін до рядових виконавців, допомогти їм упоратися з потоком емоцій, пов'язаних зі змінами, вплинути на провідників перетворень так, щоб добитися прихильності до необхідності змін та узгодженості дій. Лідерство в змінах вимагає від керівників організації працювати з переконаннями, уявленнями і парадигмами з метою розвитку таких моделей поведінка, яка допомогла б людям адаптуватися до змін, впоратися з викликами, обумовленими цими змінами. Лідерство припускає залучення співробітників до процесу змін усупереч невизначеності та побоюванням. Щоб керувати процесом змін, лідери повинні забезпечувати навігацію, тобто уміти прокладати шлях до змін.

Навігація змін є організаційним, командним та індивідуальним процесом. Лідери повинні розуміти такі основні положення:

- Люди сприймають зміни з огляду на різноманіття переважних для них стилів реагування і реалізації цих змін. Розуміння підлеглими основного стилю змін дозволяє більш ефективно керувати цим процесом та уникнути тих або інших пасток. Стиль змін може носити консервативний, прагматичний або реформаторський характер. ***Консерватори*** приймають існуючу структуру, системи і процеси. Вони підтримують поступові зміни і відстоюють постійне поліпшення у рамках затвердженої бізнес-моделі. ***Прагматики*** концентрують свою увагу на виконанні роботи і вирішенні завдань. Вони є поборниками раціональних, доцільних змін, що гарантують максимальний результат. Крім того, вони можуть поділяти погляди як консерваторів, так і реформаторів з огляду на економічні обґрунтування. ***Реформатори*** кидають виклик наявним структурам, системам і процесам. Вони підтримують експансивну модель розвитку бізнесу та фокусують свою увагу на нових можливостях, стратегічному баченні й напрямі. Вони - прибічники радикальних змін.
- Лідери мають забезпечувати навігацію на всіх етапах процесу змін.
- Лідери мають усвідомлювати полярність змін (стабільність - зміни) та вміти знайти золоту середину. ***Стабільність*** - це забезпечення надійності,

ефективності і сталості існуючої бізнес-моделі. ***Зміни*** ж, навпаки, припускають розробку та реалізацію нових ідей для забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому. Зусилля слід спрямовувати на обидва полюси одночасно. Необхідно підтримувати стабільність тих елементів бізнес-моделі, які є критично важливими з точки зору конкурентних переваг, і водночас стимулювати інновації.

- Лідери повинні уміти робити вплив шляхом переконання з метою реалізації змін і формування прихильності. Важливим є пошук так званих ***каталізаторів змін,*** тобто людей, участь яких критично важлива для реалізації змін, а також виявлення ступеня прихильності стейкхолдерів.
- Лідери повинні бути стійкими та формувати цю рису у членів організації. Стійкість допомагає співробітникам подолати напругу, невизначеність і певною мірою острах, мобілізувати власні резерви. Враховуючи, що ефект від постійних і часто турбулентних змін має кумулятивний характер, значення такої допомоги постійно зростає.

Керівництво організації зможе добитися більшого ефекту від стратегічних і організаційних змін при дотриманні таких умов:

- Визнання необхідності бути одночасно лідером змін і керувати змінами.
- Донесення до менеджерів усіх рівнів завдання бути провідником змін, що покладається на них.
- Розвиток відповідного стилю мислення, навичок та інструментів, що дозволяють проводити ефективні зміни.
- Рефреймінг послання про необхідність змін з метою залучення каталізаторів змін, членів організації, керівників структурних підрозділів до процесу змін в масштабах усієї організації. Рефреймінг - це опис процедур переосмислення поведінки з метою позбавлення від психологічних шаблонів.
- Прояв уважного ставлення до почуттів (сумніви, тривога, острах тощо) співробітників організації і відкриті комунікації.

Питання для самоконтролю

1. Які сили впливають на індивідуальну зміну?
2. Опишіть основні етапи процесу індивідуальних змін згідно з К. де Фрісом.
3. Які елементи входять до підготовчого етапу процесу змін?
4. Опишіть модель діагностики потреби в зміні Надлера і Ташмена.
5. На яких рівнях можуть відбуватися зміни?
6. Опишіть модель силового поля К. Левіна.
7. Опишіть модель змін за К. Левіним.
8. Які етапи включає процес організаційних змін згідно з К. де Фрісом?
9. Опишіть етапи "трауру" організації. Як поводяться люди на кожному з етапів?

10. Опишіть модель проведення організаційних змін за Л. Грейнером.
11. Опишіть модель процесу великих змін за Дж. Коттером.
12. Яким чином лідер може переконати співробітників у необхідності змін?
13. Які дії рекомендує зробити Дж. Коттер для переконання співробітників у необхідності змін?
14. Які характеристики повинна мати команда підтримки змін?
15. Які принципи пропонує використати Дж. Коттер для успішної передачі бачення співробітникам?
16. Чому лідери мають фокусувати увагу співробітників на перших невеликих успіхах?
17. Які зміни повинна зазнати організаційна культура?
18. Які стратегії повсякденних змін ви знаєте?
19. Яку роль відіграють керівники середньої та низової ланки управління в реалізації змін?

4.3.3. Опір змінам

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

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

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

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

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

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

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

- ***Освіта і консультування.*** Менеджери мають довести своє розуміння вигод і завдань перетворень до всіх співробітників, яких зачеплять ці зміни. Добитися виконання цього завдання дозволяють програми навчання, особисті консультації, збори груп і поширення інформації.
- ***Участь і залучення.*** Можливі супротивники змін повинні залучатися до їх планування і реалізації. Це сприятиме зменшенню їхніх переживань щодо наслідків перетворень. Почуття причетності (особистої участі в подіях і вкладу в досягнення позитивних результатів) сприяє зниженню опору. Очевидно, що співробітники більш охоче використовуватимуть "свій" продукт, щоб він собою не представляв. Адже люди не чинять опір власним ідеям.
- ***Допомога і підтримка.*** Часто співробітники потребують порад, які б допомогли здолати острах і занепокоєння, викликані змінами.
- ***Переговори та угоди.*** Мета переговорів - обмін думками для досягнення взаємоприйнятного компромісу. Можливо, відповідно до потреб та інтересів потенційних супротивників перетворень виникне необхідність у внесенні коректив у плани змін.
- ***Маніпулювання і співпраця.*** До них належать завуальовані спроби подолання потенційного опору у формі емоційних закликів до почуттів співробітників та вибіркове поширення викривленої інформації, що перебільшує переваги змін при ігноруванні їх недоліків. Одним із способів "примирення" з потенційним супротивником є надання їм привілейованого доступу до процесу прийняття рішень.
- ***Відкритий та прихований примус.*** Лідери, які не досягли компромісів у процесі переговорів та угод, вдаються до застосування сили або погроз, обіцяючи співробітникам перспективи переведення їх на іншу посаду, призупинення просування кар'єрними сходами або й звільнення.

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

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

- ***Залучення співробітників*** - передбачає залучення рядових співробітників до процесу визначення критеріїв, відповідно до яких буде проводитися скорочення персоналу.
- ***Активне спілкування*** - припускає надання повної інформації щодо майбутніх скорочень, проведення зборів, надання часу для пошуку нової роботи.
- ***Надання допомоги співробітникам, які звільняються,*** - припускає проведення навчальних програм з перекваліфікації, надання пакета компенсацій і пільг, а також допомоги у пошуках нової роботи, проведення психологічних консультацій.
- ***Надання підтримки співробітникам, які залишилися у штаті,*** - припускає надання емоційної підтримки і допомоги в адаптації до змін.

Питання для самоконтролю

1. Чому люди чинять опір змінам?
2. Які способи подолання опору змінам ви знаєте?
3. Як повинні поводитися лідери з підлеглими в період скорочення персоналу?

РЕЗЮМЕ

1. Організаційні перетворення являють собою освоєння нових ідей та моделей поведінки організації. Здатність організації аналізувати тенденції у змінах зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на них та проводити зміни – ключовий фактор, що визначає її успіх у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

2. Масштаби змін можуть мати різний характер – від "дрібних" до радикальних. Необхідно пам'ятати, що всі внутрішні змінні організації (цілі, структура, технології, завдання та люди) взаємозв'язані. Перетворення однієї змінної приводить до зміни всіх інших.

3. Ключовими об'єктами змін є товари, послуги, виробничі технології та організаційний розвиток. Організаційний розвиток є управлінською діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності діяльності самої організації.

4. Проблеми організаційного розвитку пов'язані зі злиттям / поглинанням, спадом / оновленням виробництва та високим рівнем конфліктності.

5. При проведенні перетворень лідери мають враховувати ступінь значення і новизни змін.

6. Щоб успішно проводити зміни, лідер повинен розуміти динаміку індивідуальних і організаційних змін, модель проведення радикальних (масштабних) змін, характер, причини та способи подолання опору змінам. Важливе значення має вибір стратегії і тактики змін, а також формування організаційної культури, орієнтованої на зміни.

7. Стратегії повсякденних змін включають індивідуальні дії лідера (протидія опонентам і яскраве самовираження) та спільні дії (створення стратегічних альянсів і вербальне джіу-джитсу).

8. Лідер має розуміти, що люди по-різному сприймають зміни і, отже, мають свій стиль змін (консерватори, прагматики, реформатори). Провідне завдання лідера – бути навігатором змін.

9. Основною перешкодою на шляху організаційних змін та організаційного розвитку є опір змінам з боку працівників, причинами якого є такі фактори як: загроза особистим інтересам, невизначеність, відмінність у поглядах і цілях.

10. Основними способами подолання опору є навчання і консультування, участь і залучення, допомога й підтримка, переговори та угоди, маніпулювання і співпраця, відкритий і прихований примус.

ПРАКТИКУМ

Аналіз ситуації 1. «Зміни виробничо-збутової системи автомобільної корпорації»

Відомий американський менеджер Лі Якокка, що очолював у різний час автомобілебудівні компанії «Форд моторз» і «Крайслер», велику увагу у своїй діяльності приділяв питанням збуту. У своїй знаменитій книзі «Кар'єра менеджера» він пише: «Коли я прийшов у цю корпорацію («Крайслер»), виробництво і збут автомобілів перебували у віданні одного віце-президента. Для мене це було незбагненно, тому що тут ми маємо справу з надзвичайно трудомісткими і зовсім різними функціями. До того ж – що ще гірше – обидві ці області діяльності не підтримували між собою практично ніякого зв'язку. Виробничі підрозділи виготовляли автомобілі, не цікавлячись думкою збутовиків. Вони просто будували їх, виводили на заводську площадку, а потім задовольнялися надією на те, що їх хто-небудь відтіля забере. У результаті накопичувалися величезні запаси і виникав фінансовий кошмар». Лі Якокка рішуче змінив схему виробництва, і реалізації продукції: «При новій системі збутовик корпорації працює з кожним з наших дилерів. Разом вони формують замовлення дилера на найближчий місяць і розробляють прогноз його потреб на наступні два місяці. Ми одержуємо гарантовані заявки від дилера і вони формують основу графіка виробництва автомобілів».

Питання:

1. Чи згодні ви зі змінами у системі управління, здійсненими Лі Якокки?
2. Що, на вашу думку, в удосконаленій схемі виробництва і реалізації продукції позитивне і які є недоліки?
3. Запропонуйте свій варіант дій для аналогічної ситуації в умовах України.

Аналіз ситуації 2. «Стратегія змін проти стратегії консерватизму»

Генрі Форд та Альфред Слоун були видатними керівниками, що вписали свої імена в історію менеджменту. Вони протистояли один одному в 20-х роках XX ст., коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Г. Форд – класичний тип авторитарного підприємця, який завжди наполягає на своєму, зневажаючи наукові теорії. Переконаний у власній правоті та безпомилковості, він вважав своїх підлеглих "помічниками", "виконавцями". На фірмі "Форд Мотор" лише одна людина залишала за

собою право ухвалювати важливі рішення з будь-якими наслідками – сам Г. Форд. Якщо помічник мав сміливість висловити власну думку, навіть аргументовану, яка не збігалася з думкою Форда, він, як правило, втрачав роботу. Жодна ініціатива не схвалювалась, Г. Форд особисто приймав рішення з будь-яких питань.

Форд дуже критично й вороже сприйняв пропозиції А. Слоуна щодо реорганізації компанії "Дженерал Моторс". Загальні принципи Форда визначались однією фразою: "Будь-який покупець може і хоче придбати автомобіль тільки чорного кольору". У Форда було достатньо підстав аби насміхатися з Слоуна. За 12 років Форд перетворив крихітну механічну майстерню в гіганську галузь, що змінила американське суспільство. В 1921 році "Форд Мотор" контролював 56% ринку легкових автомобілів і заодно майже весь світовий ринок.

Фірма "Дженерал Моторс" була в той час конгломератом з кількох напівнезалежних компаній, що контролювала лише 13 % ринку і була на грані неминучого банкрутства. Сім'я Дюпонів, з метою врятування величезних капіталовкладень в акції "Дженерал Моторс" прийняла рішення призначити президентом фірми А. Слоуна.

Слоун швидко втілив у дійсність плани, з яких насміхався Генрі Форд. Реорганізована фірма "Дженерал Моторс" мала велику та впливову групу управління, а більшість людей отримало право самостійно приймати важливі рішення.

У той час, як "Форд Мотор" зберігала вірність чорній моделі автомобіля та традиціям, згідно з якими бос керує, а решта підпорядковується його розпорядженням, управлінська команда Слоуна втілила у життя нові концепції, засновані на вивченні потреб споживача та на врахуванні індивідуальних відмінностей покупців. Фірма "Дженерал Моторс" запровадила часті зміни моделей, стильових оформлень та інше, пропонуючи ринку широкий асортимент продукції та доступний кредит. Ринкова частка "Форд Мотор" стрімко скорочувалась, а рейтинг її керівництва помітно впав. Це дозволило "Дженерал Моторс" захопити 43% ринку автомобілів, залишивши "Форд Мотор" близько 10%.

Питання:

1. Хто на Вашу думку у підсумку виявився кращим менеджером і чому?
2. Хоча з тих часів минуло багато років, більшість сучасних корпорацій організовані схожим чином з колишньою "Дженерал Моторс". Чим це зумовлено?

ТЕМА 4.4. ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

План вивчення теми

4.4.1. Аналітичне та творче розв’язання проблем.
4.4.2. Креативність як фундамент інноваційного лідерства.
4.4.3. Мозковий штурм як інструмент розвитку командної креативності.

Після вивчення теми студенти повинні:

- Засвоїти сутність і зміст етапів процесу аналітичного розв’язання проблем.
- Усвідомити сутність обмежень, з якими можуть стикатися лідери в процесі аналітичного розв’язання проблем.
- Засвоїти сутність, типи і вплив концептуальних блоків, що перешкоджають творчому розв’язанню проблем.
- Засвоїти сутність і зміст етапів процесу творчого розв’язання проблем.
- Опанувати методи розвитку творчого мислення.
- Уміти описати модель креативності.
- Уміти ідентифікувати основні концептуальні області нових ідей.
- Уміти оцінювати креативність.
- Зрозуміти відмінності традиційних та інноваційних організацій.
- Опанувати методи підтримання інноваційного духу в організації.
- Опанувати методику проведення сеансу мозкового штурму.

4.4.1. Аналітичне та творче розв’язання проблем

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

Люди, як правило, намагаються якнайшвидше позбавитися проблем. Саме тому вони поспішають вибрати те рішення, що першим спало їм на

думку, хоча не завжди воно є найкращим. Багато невдач компаній пояснюються порушенням їхніми керівниками певних принципів у розв'язанні проблем. Недостатньо глибоке аналітичне опрацювання проблеми, зрештою, негативно позначається на долі всієї компанії. Модель процесу аналітичного і творчого розв'язання проблем представлена на рис. 4.21.

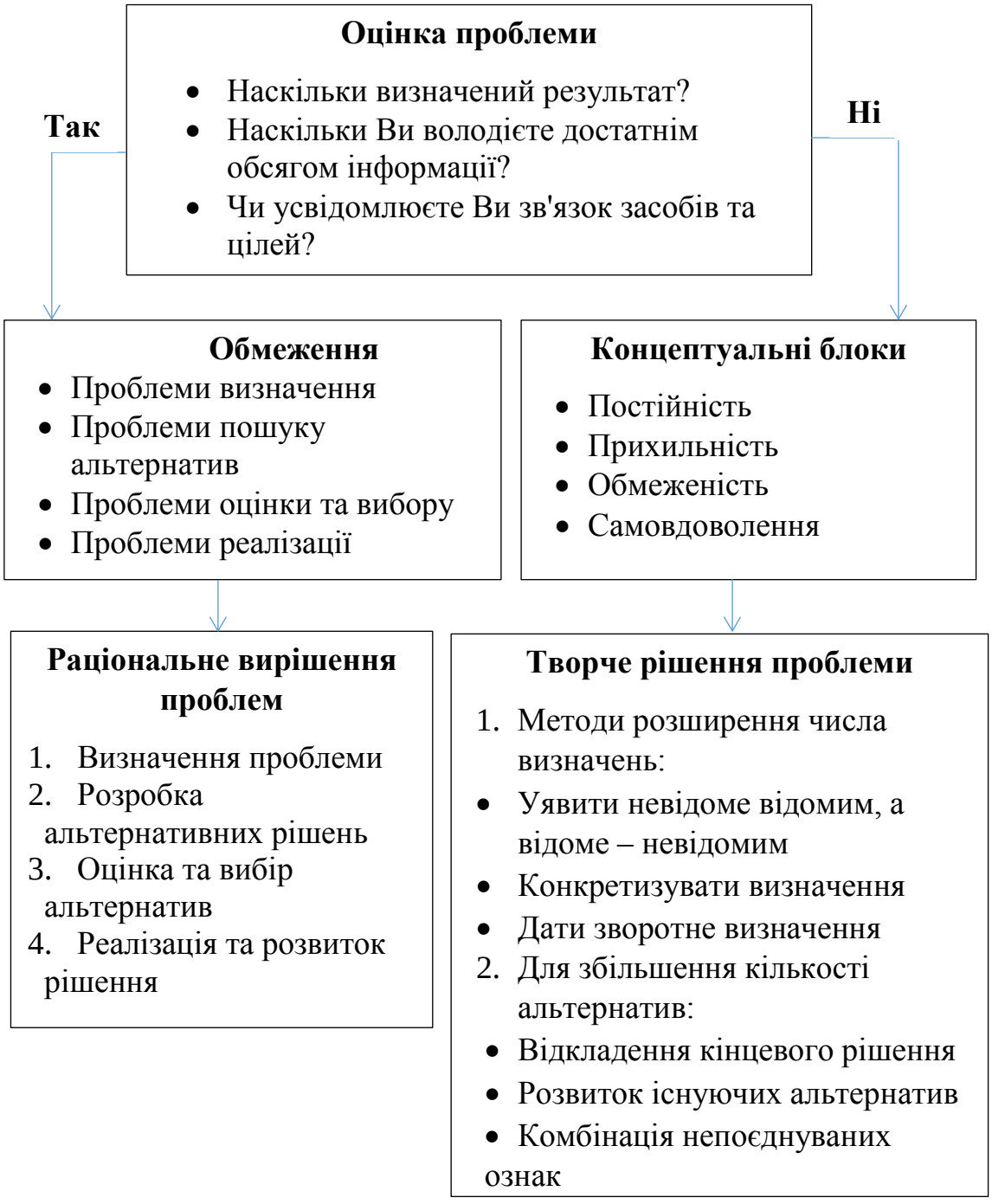


Рис. 4.21. *Модель процесу аналітичного й творчого розв'язання проблем*

Джерело: Дэвид А., Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. 5-е изд. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672 с. – С. 269.

Дана модель дозволяє вибрати підхід до ухвалення рішень - аналітичний або творчий. Процес вибору підходу до ухвалення рішень розпочинається з оцінки проблеми. Якщо в ході оцінки проблеми виявлено, що ця проблема очевидна і результати передбачувані, а лідер має достатній обсяг інформації й усвідомлює зв'язок засобів і цілей, то необхідно використати аналітичну модель ухвалення рішень.

Аналітичне розв’язання проблем

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

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

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

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

Четвертий етап "Реалізація та розвиток рішення" полягає в залученні працівників організації до реалізації рішень, що дозволить підвищити вірогідність його ухвалення та знизить рівень опору. Ефективності реалізації рішення сприяє використання стратегії "малих

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

Рекомендації щодо реалізації етапів аналітичного розв'язання проблем наведені в табл. 4.15.

Таблиця 4.15

Рекомендації щодо реалізації етапів аналітичного розв'язання проблем

Етап	Характеристика
1. Визначення проблеми	• Визначте факти від відчуттів, припущень, здогадок. • Залучіть співробітників до участі у процесі прийняття рішень як джерел інформації. • Всебічно розгляньте проблеми, - це дозволить знизити рівень невизначеності.
	• Перевірте відповідність сутності проблеми нормам та стандартам. • Визначте коло осіб, яких ця проблема стосується (отримайте відповідь на питання "Чия це проблема?"). • Уникайте визначення сутності проблеми як знайденого рішення. Формулювання "Проблема полягає в тому, що нам необхідно підвищити трудову дисципліну" - неприйнятна, адже проблема визначена як рішення
2. Вироблення альтернативних рішень	• Не поспішайте оцінювати знайдені рішення. Оцінка має здійснюватися лише після виявлення всіх варіантів рішень. • Залучайте всі зацікавлені сторони до прийняття альтернативних рішень. • Розгляньте як короткотермінові, так і довготермінові наслідки рішень. • Складіть альтернативи одне одному. Комбінація альтернатив допоможе модифікувати нову ідею. • Визначте альтернативу, яка повністю розв'яже проблему
3. Оцінка й вибір альтернативи	• Знайдіть оптимальне рішення. • Розгляньте всі можливі наслідки кожної альтернативи. • Оцініть відповідність альтернатив організаційним цілям та цілям зацікавлених сторін. • Розгляньте побічні ефекти від прийняття рішень. • Дайте чітке формулювання вибраній альтернативі, що допоможе уникнути неявної невизначеності
4. Реалізація та розвиток рішень	• Реалізуйте рішення в установлені терміни та в заданій послідовності. • Використовуйте стратегію "малих перемог". • Забезпечте зворотний зв'язок.

	• Заручіться підтримкою зацікавлених сторін шляхом залучення їх до процесу реалізації рішення. • Створіть надійну систему моніторингу. • Оцініть ступінь ефективності розв'язання головної проблеми

Послідовна реалізація усіх чотирьох етапів аналітичного розв'язання проблем (визначення проблеми, вироблення альтернативних рішень, оцінка і вибір альтернативи та реалізація рішень) істотно підвищують вірогідність ухвалення ефективного рішення. Освоєння і практичне використання цієї моделі зовсім не означає, що керівництво організації зможе розв'язати усі типи проблем. Ця модель найбільш ефективна в тих випадках, коли проблеми досить прості, альтернативи очевидні, необхідна інформація доступна та існують чіткі показники (стандарти) результативності. Обмеження аналітичної моделі розв'язання проблем наведені в таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

Обмеження аналітичної моделі розв'язання проблем

Етапи розв'язання проблем	**Обмеження**
1. Визначення проблеми	Відсутність консенсусу під час визначення сутності проблеми. Визначення проблеми у термінах, що містять її розв'язання. Невміння відділити проблему від її симптомів. Відсутність достовірної інформації
2. Вироблення альтернативних рішень	Аналіз та оцінка альтернатив по мірі їх надходження. Відсутність достатньої кількості альтернатив. Реалізація першого ж прийнятного (задовільного) рішення. Вибір альтернатив, які принесли успіх у минулому
3. Оцінка й вибір альтернатив	Наявність обмеженої інформації щодо кожного з варіантів рішень. Розгляд доступної інформації та відсутність часу, ресурсів або бажання розширити пошук інформації. Неочевидність переваг тієї чи іншої альтернативи. Реалізація рішення до визначення сутності проблеми

4. Реалізація та розвиток рішення	Опір змінам. Труднощі, пов’язані з визначенням показників результативності та їх вимірювання. Неадекватність структури організації та організаційних процесів. Відсутність відповідних знань, навичок та досвіду роботи у співробітників

Творче розв’язання проблем

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

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

Концептуальні блоки

У процесі розв’язання проблем люди створюють певні концептуальні блоки, про існування яких вони часто навіть не підозрюють. Концептуальні блоки - це ментальні перешкоди, що заважають визначенню проблеми та обмежують кількість альтернативних рішень, які можуть бути розглянуті.

У табл. 4.17 представлено чотири типи концептуальних блоків, що перешкоджають творчому розв’язанню проблем.

Зазвичай концептуальні блоки носять не міжособовий або організаційний, а саме індивідуальний характер, і тому їх можна подолати шляхом розвитку певних навичок.

Концептуальні блоки є у кожної людини, проте у деяких людей їх особливо багато, до того ж вони сильні. Ці блоки, як правило, залишаються

невизначеними або неусвідомленими. Щоб індивід міг усвідомити їх, він повинен зіткнутися з проблемою, яка не може бути розв'язана лише через їх наявність. Концептуальні блоки - це відображення особливостей розумових процесів, які використовує людина, зіткнувшись із проблемою. У кожної людини йде постійне формування концептуальних блоків. Дійсно, ми маємо потребу в деяких із них в нашому повсякденному житті. І ось чому.

Таблиця 4.17

Концептуальні блоки, що перешкоджають творчому розв'язанню проблем

Типи блоків	Опис
1. Сталість • Вертикальне (односпрямоване) мислення. • Одиничність мови і мислення	Однозначне, безваріантне визначення проблеми. Використання лише однієї мови мислення (мислення словами - вербалізація мислення) для визначення сутності проблеми та її розв'язання
2. Прихильність • Стереотипізація, обумовлена минулим досвідом. • Ігнорування спільноти	Поточні проблем сприймаються як варіації минулих проблем. Невміння бачити спільне в елементах, які спочатку здаються різними
3. Обмеженість • Розмежування фігури (предмета) та фону. • Штучні обмеження	Неспроможність відділяти недоречну інформацію або знаходити необхідну. Надто вузькі межі при визначенні проблеми
4. Самовдоволення • Відсутність допитливості. • Відсутність бажання думати	Небажання ставити запитання. Схильність до фізичної діяльності замість розумової роботи

*Джерело***:** Дэвид А., Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. 5-е изд. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672 с. – С. 238

Кожної миті нашого життя ми перебуваємо під впливом величезного обсягу інформації. який не можемо повністю "переварити". Наприклад, ми зазвичай не усвідомлюємо того, які на даний момент температура повітря, рівень освітленості приміщення, наскільки зручне взуття, скільки східців на сходах тощо. Уся подібна інформація сприймається і обробляється нашим мозком, але ми на щось не звертаємо уваги, а на чомусь її фокусуємо. З часом у нас виробляється звичка розумового "відфільтровування" певної

інформації, що навалюється на нас, інакше інформаційне перевантаження зведе нас з розуму. Саме це "фільтрування" і породжує концептуальні блоки. Діючи на неусвідомлюваному рівні, вони перешкоджатимуть усвідомленню вами деяких видів інформації і, відповідно, розв'язанню певних видів проблем.

Парадоксально, але чим вищий рівень освіти має індивід і чим багатший у нього трудовий досвід, тим менше йому властивий творчий підхід до вирішення завдань. Так, зокрема, було встановлено, що здатність дорослих людей віком старше 40 років творчо розв'язувати проблеми складає менш 2 % творчого потенціалу п'ятирічних дітей. Причина цього полягає в тому, що формальна освіта нерідко диктує "правильні" відповіді, аналітичні правила або ментальні межі. Трудовий досвід привчає людину до "правильних" методів роботи, наділяє її специфічними знаннями і негнучким уявленням про те, які ж саме дії є найбільш відповідними. Індивіди втрачають здатність експериментувати, імпровізувати або подумки знаходити інші шляхи. Розглянемо такий приклад:

Якщо ви помістите в пляшку півдюжини бджіл і таку ж кількість мух, а потім покладете цю пляшку боком так, щоб денце її було повернуте до вікна, ви виявите, що бджоли настирливо намагатимуться проникнути крізь скло доти, доки залишатиметься живою хоч одна бджола. Мухи ж вилетять через шийку пляшки буквально за пару хвилин... В даному випадку бджіл підводить їх любов до світла; у цьому їх розум і їх смерть у цьому досліді. Очевидно, у своїх діях вони керуються тим, що вихід з будь-якої пастки повинен бути там, де світло сяє найяскравіше. Цим пояснюються їхні дії і логіка. Скло для них - щось надприродне, щось таке, з чим вони ніколи не стикалися на практиці. Розумні логічні бджоли не можуть зрозуміти природу такої дивної перешкоди. Легковажні ж мухи, які не звикли сушити собі голову такого роду загадками і не відчувають особливого потягу до світла, до того ж літають абсолютно безладно, - частенько знаходять найпростіший вихід там, де розумні бджоли навіть не намагаються його шукати.

Рішення цього парадоксу (чим більше знань, тим менше творчості) залежить не стільки від наявності інформації або освіти, скільки від здатності опанувати процес творчого мислення при розв'язання певного роду проблем.

Під ***постійністю дій*** у певних ситуаціях розуміється схильність індивіда до однозначного трактування проблеми, що виражається в застосуванні єдиного підходу до її визначення, опису або розв'язання. Результати багатьох досліджень показують, що індивід, який дотримується певного підходу до розв'язання проблеми, швидше за все, застосовуватиме такий же підхід і в майбутньому.

Подібна постійність у ряді випадків може перешкоджати розв'язанню проблеми. Постійність іноді виключає будь-яку креативність. До числа блоків, породжених постійністю, відноситься вертикальне мислення та використання тільки однієї мови мислення.

Термін ***"вертикальне мислення"*** був уведений Едвардом де Боно (*E. de Bono,* 1968, 2000). Під ним розуміється однобічне визначення проблеми та пошук її розв'язання, в основі якого лежить саме це визначення. Альтернативні визначення взагалі не розглядаються. Тобто, уся накопичена інформація й усі альтернативи, що розглядаються, визначаються лише одним визначенням. Де Боно протиставляє горизонтальне мислення вертикальному.

Представники "вертикального мислення" шукатимуть нафту в обраній ними точці, вдаючись до все глибшого буріння товщі землі. Представники ***"горизонтального мислення"*** розроблять альтернативні шляхи розв'язання проблеми і сформулюють безліч визначень. Замість того, щоб бурити все глибше і глибше, вони робитимуть неглибоке буріння в найрізноманітніших місцях. Концептуальний блок вертикального мислення є наслідком нездатності всебічно побачити проблему в різних аспектах - бурити різні свердловини, або мислити горизонтально, а не вертикально.

Другим проявом блоку постійності є використання тільки однієї ***мови мислення.*** Більшість людей думає словами, тобто люди використовують для розгляду і розв'язання проблеми терміни вербальної мови. Деякі автори вважають, що мислення без слів взагалі неможливе (*L. Vygotsky,* 1962; *D. Feldman,* 1999). Проте, окрім звичної мови, існують також "інші мови", які ми можемо назвати невербальними, або символічними (їх прикладом може служити мова математики), сенсорними (дотик або відчуття запаху), емоційно-чуттєвими (щастя, страх або гнів) і візуальними зображеннями (ментальні образи). Чим більшою кількістю мов користується особа, що намагається розв'язати якусь проблему, тим більш творчими будуть її рішення.

Щоб краще зрозуміти відмінності між мовами мислення, спробуйте вирішити наступне завдання.

На рис. 4.22 ви бачите сім сірників. Перекладіть один сірник так, щоб вийшла правильна рівність (тобто так, щоб ліва частина рівняння дорівнювала правій). Спробуйте оцінити цю задачу, використовуючи різні "мови". Скільки відповідей вам удалося знайти?

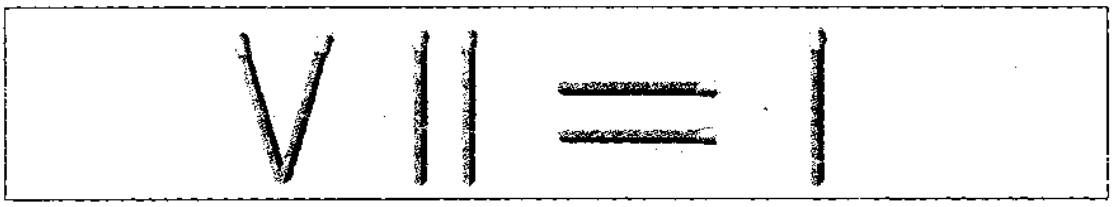


Рис. 4.22. *Задача із сірниками*

Прихильність є підтриманням певних поглядів, якоїсь ідеї. Коли індивід стає прибічником певної точки зору, визначення або рішення, він згодом виходитиме насамперед із цього досвіду. Виникнення прихильності можуть спричинити стереотипізація, обумовлена минулим досвідом, та ігнорування спільної думки.

Стереотипізація, обумовлена минулим досвідом. В. Марч (*W. March,* 1999) вказує, що основною перешкодою для творчого розв'язання проблем є схильність індивідів розглядати всі проблеми у світлі тих проблем, з якими вони вже стикалися раніше. Як визначення проблеми, так і її передбачуване розв'язання виявляється обумовленим минулим досвідом. Це обмеження обумовленістю прийнято називати перцептивною[7] стереотипізацією (тобто стосується сприйняття); воно виражається в упередженнях, що визначають, як індивід ідентифікує ситуацію.

Проте це зовсім не означає, що ми не маємо довіряти своєму досвіду і не повинні вчитися на власних помилках. Втім, обумовленість минулим досвідом іноді не дозволяє нам поглянути на проблему по-новому і, в окремих випадках, взагалі не дозволяє нам розв'язати її. Спробуйте, наприклад, вирішити наступне завдання.

На полиці стоять чотири томи Шекспіра (див. рис. 4.23). Товщина блоку кожної книжки складає рівно два дюйми. Товщина обкладинки дорівнює одній шостій дюйма. Книжковий черв'як почав проїдати книжки з першої сторінки першого тому і дістався вже до останньої сторінки четвертого тому. Яку відстань при цьому він подолав?

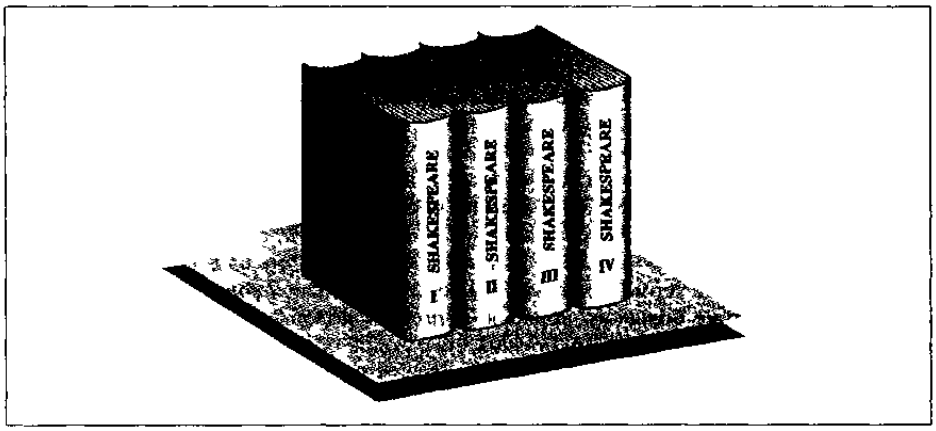


Рис. 4.23. *Загадка Шекспіра*

Джерело: Raudsopp, E., & Hough, G.P. (1977). Shakespeare riddle. New York: Putnam.

Ігнорування спільної думки полягає в нездатності знаходити спільні моменти в різнорідних явищах або різних даних. Цей блок належить до найбільш поширених.

Здатність знаходити визначення або рішення відразу для декількох зовні різнорідних завдань є відмітною рисою творчої особистості. Відсутність подібних здібностей може призвести до перевантаження людини, бо в цьому випадку їй доведеться вирішувати кожну з проблем, що стоять перед нею, окремо.

---

[7] *Перцепція* – безпосереднє відображення рондметів і явищ об'єктивної дійсності органами чуття.

Концептуальні блоки можуть виникати і внаслідок ***обмеженості рамок ідей.*** Це може виражатися в занадто вузькому баченні проблеми, в ігноруванні величезної кількості відповідних даних та в прийнятті таких припущень, які надалі будуть перешкоджати знаходженню реального рішення. Найбільш поширеними проявами обмеженості є встановлення штучних обмежень і невміння відокремити предмет від його фону.

Штучні обмеження. Люди схильні до розмежування проблем та до їх "завужування", внаслідок чого ці проблеми можуть перейти в розряд нерозв'язних. Люди вважають, що деякі визначення або розв’язання проблеми виходять за встановлені ними рамки, а тому відмовляються від їх розгляду. Приклад подібного концептуального блоку представлений на рис. 4.24. Спробуйте, не відриваючи олівець від паперу, з'єднати чотирма прямими лініями усі дев'ять точок.

Надмірне звуження проблеми призводить до того, що проблема стає нерозв'язною. Штучне звуження проблеми не дозволяє визначити її адекватно і позбавляє можливості розгляду величезної кількості альтернатив.

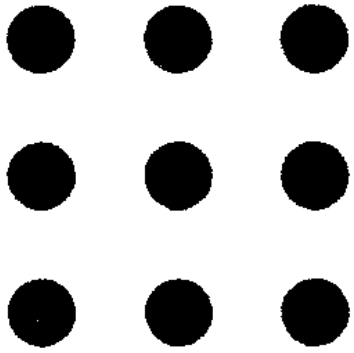


Рис. 4.24. *Задача дев’яти точок*

Відокремлення предмета від фону є другим проявом блоку обмеженості. Сутність цього блоку полягає в умінні відфільтрувати всю неточну, недостовірну інформацію або таку, що цієї проблеми не стосується. Невміння відокремити важливу інформацію від неважливої може призвести до перебільшення складності проблеми, що перешкоджає знаходженню простого її розв’язання.

Самовдоволення. Деякі концептуальні блоки є, швидше за все, наслідком остраху, неуцтва, незахищеності або просто лінощів розуму. Найбільш поширеними формами блоку самовдоволення є відсутність допитливості, лінь і небажання думати, або упередженість.

Іноді нездатність вирішувати завдання є не лише наслідком ***відсутності допитливості*** або інтересу до отримання і розгляду інформації. Нерідко індивіди не насмілюються ставити запитання або перевизначати проблему тільки тому, що побоюються, що їх вважатимуть наївними або неосвіченими. Адже питання іноді можуть свідчити про недостатню

обізнаність людини. Окрім того, запитання можуть спричинити вороже ставлення до того, хто чогось не зрозумів і намагається у цьому розібратися, адже це може бути потрактоване як неадекватне сприйняття. Незрозумілість може призводити до опору, конфліктів і навіть кепкувань з боку інших.

Творче розв’язання проблем нерозривно пов'язане з певним ризиком, оскільки несе в собі можливість міжособистісного конфлікту. Ризик пов'язаний також з великою вірогідністю здійснення різного роду помилок. Побоювання ризику позбавляє багатьох людей авантюрної жилки і допитливості. Для ілюстрації, спробуйте відповісти на такі питання:

- В якому віці краще приступати до вивчення іноземної мови - у п'ять років чи у зрілі роки? Чому?
- Скільки разів за минулий місяць ви приступали до справ, вірогідність успішного результату яких не перевищувала 50 %?
- Коли востаннє ви поставили три запитання підряд, що починалися з "чому"?

Щоб продемонструвати властиву нам недостатність допитливості, досить підрахувати, на скільки з наступних запитань ви дасте відповідь.

- Чому люди не відчувають запаху власного тіла?
- Чому в салюті бере участь 21 гармата?
- Що роблять зі зношеними покришками?
- Чому цукор перешкоджає швидкому псуванню продуктів?
- Чому клей, використовуваний у поштових марках, не має смаку?
- Чому телефонна клавіатура відрізняється від клавіатури калькулятора?
- Курсанти мають звичай кидати вгору свої кашкети; яким чином вони їх потім знаходять?

Другий прояв блоку самовдоволення полягає в **небажанні здійснювати розумову роботу.** Цей блок має як загальнокультурний, так і індивідуальний аспекти. Припустимо, проходячи повз кабінет підлеглого, ви помічаєте, що той сидить, розвалившись у кріслі, і дивиться у вікно. Через півгодини ви знову проходите повз, і бачите, що він, як і раніше, дивиться у вікно. Навіть його поза за годину не змінилася! Як ви до цього поставитесь? Більшість із нас визнає підлеглого неробою. Тобто, якщо ми не бачимо конкретних дій, то вважаємо, що людина нічого не робить.

Деякі дослідники дійшли висновку, що більшість людей, які творчо підходять до розв’язання проблеми, використовують для мислення як праву, так і ліву півкулю і легко переходять з одного на інше (*Hermann,* 1981; *Hudspith,* 1985; *Martindak,* 1999). Творчі ідеї найчастіше породжуються правою півкулею, проте вони потребують певної інтерпретації та обробки, яка може бути здійснена тільки лівою півкулею, тому творче розв’язання проблем вимагає застосування обох півкуль.

Спробуйте виконати вправу, представлену в таблиці 4.18. Вона ілюструє однаковий розвиток функцій обох півкуль мозку. Ви бачите два стовпчики слів. Спробуйте запам'ятати усі слова лівого стовпчика (на це вам

дається не більше двох хвилин). Тепер спробуйте відтворити усі ці слова на папері. Те ж саме необхідно виконати і зі словами, включеними у правий стовпчик.

Більшість людей легше запам'ятовує слова лівого стовпчика. Це пояснюється тим, що вони пов'язані з візуальними образами, тобто співвідносяться з обома півкулями. Ви можете використати ментальні образи, але при цьому ніхто не заважає вам фантазувати. Те ж саме можна співвіднести і з творчими ідеями. Чим активніше ви користуєтеся обома півкулями, тим вищий ваш творчий потенціал.

Таблиця 4.18

Вправа для визначення ступеня володіння обома півкулями

Список 1	**Список 2**	**Список 1**	**Список 2**
захід	занепад	олівець	додаток
аромат	дуже	комп’ютер	визначати
цегла	невизначений	парасолька	забувати
мавпа	ресурси	радар	кількість
замок	термін	пухир	огляд
гітара	концептуальний	шахівниця	швидко

Джерело: Von Oech, R. (1986). A kick in the seat of the pants. New York: Harper & Row.

Отже, концептуальні блоки є серйозними перешкодами на шляху творчого розв’язання проблем. Ці блоки звужують бачення проблеми, обмежують кількість можливих альтернативних рішень і стають на заваді вибору оптимального варіанта.

Яким же чином можна зруйнувати концептуальні блоки?

Методи руйнування концептуальних блоків

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

- Усвідомлення індивідом наявності концептуальних блоків та розуміння характеру їхнього впливу на процес мислення.
- Розуміння процесу творчого розв’язання проблем та опанування навичок творчого мислення.
- Опанування методу вдосконалення визначення проблем.
- Опанування методу вироблення альтернативних рішень.

Усвідомлення власних концептуальних блоків та засвоєння вказаних вище навичок і методів вирішення складних завдань істотно підвищить

творчий потенціал. Розблокування мислення вимагає тривалої практики використання різних форм мислення - раціонального, логічного, аналітичного, системного, творчого. Навички творчого розв'язання проблем не є природженими і підлягають розвитку. Дослідження показали, що процес творчого розв'язання проблем включає п'ять етапів: визнання проблеми / можливостей, підготовчий етап (збір інформації), виношування (інкубаційний період), осяяння, верифікація.

На першому етапі "Визнання проблеми / можливостей" усвідомлюється існування проблеми, що має бути розв'язана, а також можливостей, які необхідно оцінити.

Другий етап "Підготовка" включає збір даних, визначення проблеми, генерування альтернативних рішень і ретельну перевірку всієї наявної інформації. Основна відмінність між аналітичним і творчим розв'язанням проблем проявляється саме на цій стадії. Люди з творчим підходом до розв'язання проблем проявляють гнучкість, допитливість і винахідливість у процесі збору даних, визначенні сутності проблеми, генеруванні альтернатив і вивченні даних. Розвиток навичок творчого мислення пов'язаний саме з цією стадією, оскільки свідоме управління розумовою діяльністю на інших трьох етапах (виношування, осяяння, верифікація) неможливе. Тому подальше вивчення методів визначення проблем та вироблення альтернативних рішень буде пов'язано саме з цією стадією.

Третій етап "Виношування" (інкубаційний період) полягає в неусвідомленій ментальній активності, за допомогою якої мозок шукає рішення, намагаючись комбінувати різні елементи інформації, що є в його розпорядженні. Процес інкубації (від латів. *incubatio* - висиджування) - прихований, неусвідомлений, він унеможливлює докладання свідомих зусиль.

Четвертий етап "Осяяння" характеризується проявом інсайту, інтуїції, прозріння, в результаті якого творче мислення формується і озвучується. Терміни "інсайт" (від англ. *insight* - прозорливість, розуміння) означає безпосереднє досягнення, момент вирішення розумового завдання як раптове замикання процесу мислення. Інтуїція є здатністю індивіда виходити за межі свого досвіду шляхом розумового схоплення ("осяяння") або узагальнення в образній формі непізнаних зв'язків або закономірностей.

П'ятий етап "Верифікація" полягає у перевірці знайденого рішення шляхом співвідношення його з деяким стандартом прийнятності.

Індивіди, здатні до творчого розв'язання проблем, відрізняються гнучкістю розуму, широтою мислення, дитячою безпосередністю, допитливістю. Вони намагаються все спробувати і менше заклопотані невдалими спробами або помилками. Людина, що працює над розв'язанням складної проблеми, повинна уміти, подібно до боксера, подумки атакувати проблему то з одного, то з іншого боку. Вона має бути готовою використати набір навичок і стратегій, спрямованих на генерацію різних визначень проблеми і її розв'язання.

Розвитку творчого мислення сприяють дві групи методів:

1. Методи розширення кількості визначень проблеми.
2. Методи збільшення кількості альтернатив.

Визначення проблеми є найважливішим етапом процесу творчого розв'язання проблеми. Правильне визначення проблеми сприяє оптимальному її розв'язанню. Індивіди схильні визначати проблему в знайомих і звичних для них термінах. Якщо людина стикається з важко визначеною проблемою, вона зазвичай або не визначає її взагалі, або визначає в знайомих для неї поняттях.

Основними методами, спрямованими на визначення проблеми, є:

- Синектика.
- Конкретизація визначення проблеми.
- Формулювання зворотного (протилежного) визначення.

Синектика – це техніка, що сприяє підвищенню творчого потенціалу при визначенні проблем, яка полягає у визначенні того, що вам невідоме, за допомогою відомих вам понять. Мета синектики - визначення чогось невідомого в термінах чогось відомого і навпаки. Аналіз відомого і його додавання до невідомого може викликати осяяння і відкрити нові перспективи. Синектичний процес ґрунтується на використанні аналогій і метафор. Процес синектики представлено на рис. 4.25.

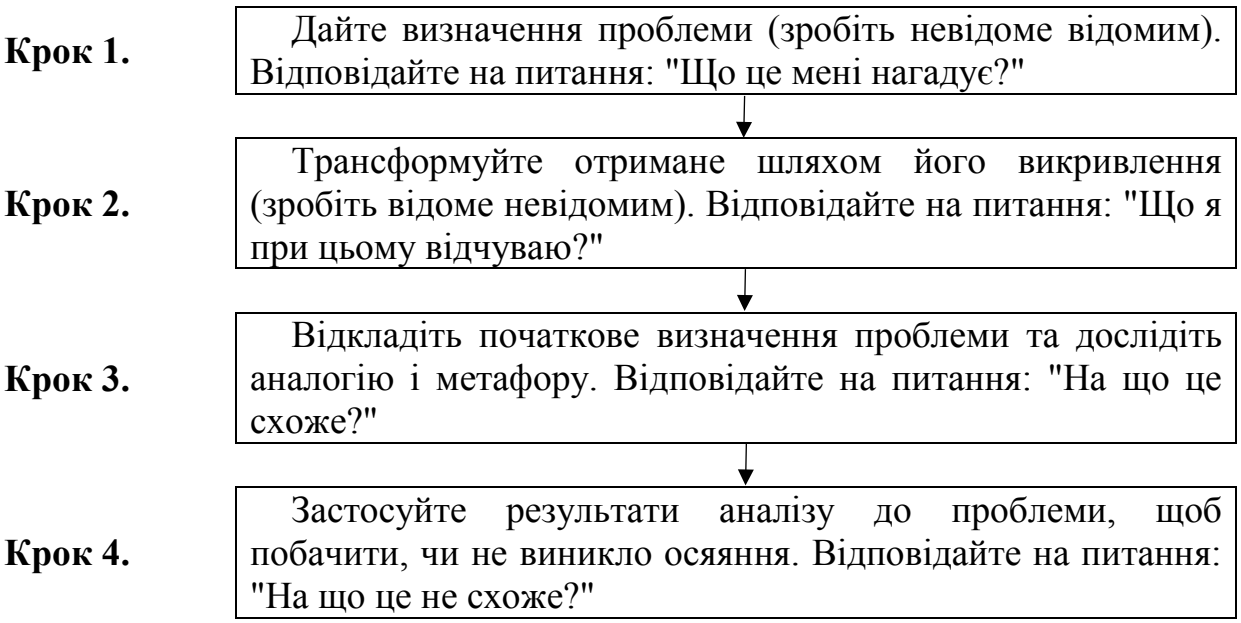


Рис. 4.25. *Синектичний процес*

При побудові аналогій слід керуватися такими правилами:

- Бажано, щоб аналогія передбачала певний елемент дії або руху (управління автомобілем, приготування їжі, обслуговування весілля).
- Аналогія повинна спиратися на чіткі образи, що легко уявити (кола, футбольний матч, людне торгове місце).

- Події або ситуації мають бути добре відомими вам (сім'я, поцілунок, нічний сон).
- Подібність не повинна бути аж надто банальною (порівняння організації з натовпом навряд чи виявиться таким же продуктивним, як асоціація з божевільнею або грою в покер).

У синектиці рекомендується використовувати чотири типи аналогій:

- ***персональні аналогії,*** при яких індивід намагається ототожнити себе з проблемою ("Якби я був проблемою, що б саме я відчував, чого б я хотів, що могло б задовольнити мене?");
- ***прямі аналогії,*** при яких індивід намагається розв'язувати проблему, спираючись на деякі факти, технології й загальновідомий досвід (Брюнель зміг розв'язати проблему підводних конструкцій, спостерігаючи за рухом корабельних хробаків у пробірці);
- ***символічні аналогії,*** коли з проблемою зіставляються деякі символи або образи (математичне моделювання проблеми або діаграмне подання динаміки процесу);
- ***фантастичні аналогії,*** коли індивід ставить запитання: "Як би я розв'язав цю проблему в моїх найсміливіших мріях?" (наприклад, "Як було б добре, якби за працівниками не треба було наглядати").

Наступним методом удосконалення визначення проблеми є конкретизація визначення. Основними способами конкретизації визначення є:

- Генерація двох і більше альтернативних гіпотез для кожного визначення проблеми на додаток до первинного.
- Постановка запитань.
- У процесі генерації альтернативних гіпотез для кожного визначення проблеми необхідно навчитися думати в термінах множини. Ви повинні питати себе:
  - Що це за проблеми?
  - У чому сутність цих проблем?
  - Які результати це може принести?

Метод постановки запитань сприяє успішнішому розгляду альтернатив визначень сутності проблеми.

Наприклад, список запитань може формулюватися таким чином:

- Що ще можна сказати з цього приводу?
- Чи має рацію зворотне?
- Чи не є цей феномен окремим випадком, ознакою більш загальної проблеми?
- Хто бачить цю проблему інакше?

Третім інструментом, що дозволяє розширити сферу визначення проблеми, є ***зворотне визначення проблеми.*** Цей підхід є одним із проявів мислення, відомого як "Янусове мислення". Під Янусовим мисленням слід розуміти одночасний розгляд двох думок або ідей, що суперечать одна одній.

Творчі люди, що активно формують прямо протилежні ідеї, вносять найбільший вклад у розв'язання творчих проблем. Основною особливістю творчих людей є розкутість і гнучкість мислення.

Творче розв'язання проблем припускає ***вироблення безлічі різних альтернатив.*** Основними методами, що сприяють виробленню більшої кількості альтернатив, є:

- Мозковий штурм (брейнстормінг).
- Поділ проблеми на окремі складові.
- Комбінування ознак, що не поєднуються.

Методика використання мозкового штурму буде розглянута нижче. Іншою досить ефективною технікою для збільшення кількості альтернатив є ***техніка поділу проблеми*** на ряд складових. Чим вищий рівень деталізації факторів проблеми, тим більша кількість аспектів проблеми може розглядатися одночасно. Наприклад, спробуйте впродовж однієї хвилини знайти нові сфери застосування кульки для пінг-понгу. Вирішення цього завдання припускає виявлення характерних властивостей цієї кульки (вага, колір, текстура, форма, наявність внутрішньої порожнини і так далі). Такий уявний поділ дозволяє знайти для неї велику кількість можливих сфер застосування (кулька для проведення лотерей, чашка, човник, колиска для жука тощо).

Інструмент ***"комбінування непоєднуваних ознак"*** дозволяє розширити поле альтернатив за рахунок сполучення окремих аспектів проблеми, які на перший погляд здаються абсолютно різнорідними. Здатність розглядати дещо більше в непорівнянних факторах є відмітною особливістю креативних людей. Пошук спільного можна здійснити за допомогою морфологічного синтезу.

Морфологічний синтез як процес включає чотири етапи:

- Запис сутності проблеми.
- Складання списку властивостей і ознак проблеми.
- Запис можливих альтернатив кожної із якостей або ознак.
- Комбінування альтернатив.

Для того щоб проілюструвати цей процес, розглянемо гіпотетичну проблему з оператором, який підпорядкований вам. Незважаючи на ваші постійні нагадування, він раз у раз затримується після обідньої перерви. Спробуйте знайти якісь альтернативні способи розв'язання цієї проблеми. Перше рішення, яке спадає на думку більшості людей, – з цим оператором слід жорстко поговорити, а, можливо, навіть налякати його. Якщо цей захід не спрацює, його, на думку більшості з нас, слід звільнити або перемістити на іншу посаду або в інший відділ. Якщо ж ви застосуєте засоби морфологічного синтезу, ви зможете знайти цілий ряд інших альтернатив (див. табл. 4.19).

Таблиця 4.19

Морфологічний синтез

Крок 1. Постановка проблеми: оператор кожного дня засиджується із приятелями в кафе				
Крок 2. Основні атрибути проблеми				
Часовий період	**Висхідний час**	**Місце**	**З ким**	**Частота**
Понад годину	12:00	Кафе	З друзями	Щодня
Крок 3. Альтернативні атрибути				
30 хвилин	11:00	Офіс	З колегами	Щодня
90 хвилин	11:30	Конференц-зал	З директором	Двічі на тиждень
45 хвилин	12:30	Ресторан	З менеджером	Через день
Крок 4. Сполучення атрибутів				
30-хвилинний ланч раз на тиждень з 12:30 (конференц-зал, з директором)				
90-хвилинний ланч з 11:30 двічі на тиждень (конференц-зал, разом із колегами)				
45-хвилинний ланч з 11:00 через день (кафе, разом з менеджерами)				
30-хвилинний ланч з 12:30 на самоті через день (офіс)				

Джерело: Дэвид А., Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. 5-е изд. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672 с. – С. 265.

Якщо ви спробуєте поєднувати атрибути, які не мають вираженого зв'язку один з одним, ви тут же виявите величезну кількість інших альтернатив. Якщо ми складемо відповідну матрицю, виявиться, що кількість варіантів розв’язання цієї проблеми дуже велика. При розв’язанні більш складних проблем, пов'язаних, наприклад, із необхідністю підвищення якості продукції або обслуговуванням клієнтів, або з розвитком преміальної системи, – потенційна кількість альтернатив може виявитися ще більшою, а їх оригінальність – вищою.

Нижче наводяться рекомендації щодо використання різних методик розв’язання проблем:

- знаходьте час для релаксації;
- знайдіть таке місце, де Вам ніхто не заважатиме думати;
- обговоріть свої ідеї з іншими людьми;
- запропонуйте іншим працівникам поділитися своїми міркуваннями, що стосуються цієї проблеми;
- більше часу приділяйте читанню;
- захищайте себе від "душителів нових ідей.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть модель процесу аналітичного та творчого розв’язання проблем.
2. Які етапи включає процес аналітичного розв’язання проблем? Опишіть їх.
3. Які рекомендації можна використати в процесі реалізації етапів аналітичного рішення проблем?
4. Які обмеження має аналітичне розв’язання проблем?
5. У яких ситуаціях використовується модель творчого розв’язання проблем?
6. Що являють собою концептуальні блоки?
7. Які типи концептуальних блоків ви знаєте і в чому полягає їх сутність?
8. Які етапи включає процес творчого розв’язання проблем?
9. Які методи руйнування концептуальних блоків ви знаєте?
10. Які методи розширення кількості визначень ви знаєте?
11. Які методи збільшення кількості альтернатив ви знаєте?

4.4.2. Креативність як фундамент інноваційного лідерства

Модель креативності

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

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

Творче мислення – це характеристики особи, пов'язані з креативністю, умінням проводити аналогії, здатністю бачити звичне і добре відоме у новому, незвичайному світлі. Такі риси вдачі людини, як розум, кмітливість, незалежність, упевненість у власних силах, готовність до ризику, внутрішній локус контролю, прийняття невизначеності й уміння стійко переносити невдачі, тісно пов'язані зі здатністю людини генерувати творчі ідеї.

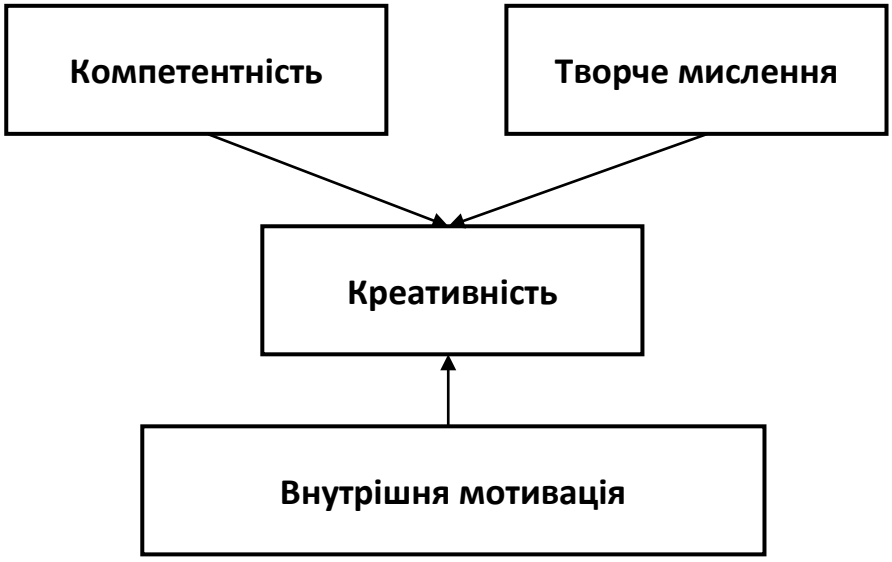


Рис. 4.26. *Трикомпонентна модель креативності*

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

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

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

Внутрішня мотивація щодо виконання конкретної роботи - це прагнення працювати над розв’язанням певної проблеми, яка цікава,

захоплива і дозволяє людині розкрити свій творчий потенціал. Саме ця мотиваційна складова перетворює творчий потенціал на здатність генерувати креативні ідеї.

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

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

Організації та їхні співробітники мають прагнути до генерування нових (тобто виключно оригінальних, таких, що раніше не існувало) на противагу консервативним, традиційним ідеям. При цьому нові ідеї мають бути реалістичними. Ідеалістичні ідеї, як правило, важко використати на практиці. На рис. 4.27 проілюстровано основні концептуальні напрямки, до яких можуть бути віднесені ідеї.

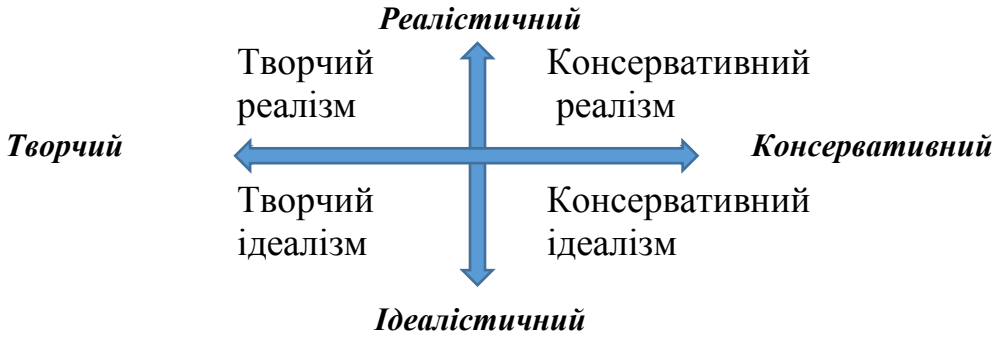


Рис. 4.27. *Концептуальні області нових ідей*

Джерело: 1'mke, R. Л.1У95. Creative Realism. In S. M. Smith. T. B. Ward & R. Л. Finke (F.ds), 7/jc Creative Cognition Approach (p. 303-326). Cambridge, MA: MIT Press.

На рис. 4.26 представлено координатну сітку, що визначає на одному континуумі творчі та консервативні ідеї, на іншому – реалістичні й ідеалістичні ідеї.

Модель включає чотири квадранти: творчий реалізм, консервативний реалізм, консервативний ідеалізм і творчий ідеалізм.

Найбільш прийнятний результат виходить тоді, коли ідеї потрапляють в квадрант ***"творчий реалізм",*** оскільки вони є творчими і в той же час можуть бути реалізовані на практиці. ***"Консервативний реалізм"*** як спосіб мислення являє собою традиційні ідеї, пов'язані з уже наявними знаннями і досвідом. ***"Консервативний ідеалізм"*** є найгіршим із усіх способом мислення, оскільки загальновідомі уявлення тут далекі від реальності. ***"Творчий ідеалізм"*** являє собою досить оригінальні, але не реалістичні ідеї.

Оцінка креативності ідей включає три показники:

- ***Побіжність*** – це кількісна оцінка ідей, які генеруються.

- ***Гнучкість*** – це оцінка різноманітності ідей, які генеруються.
- ***Оригінальність*** – це оцінка здатності генерувати несподівані і унікальні рішення проблем.

Між трьома цими критеріями (кількість, різноманітність і гнучкість ідей) існує явна кореляція.

Інноваційні організації

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

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

Таблиця 4.20

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних організацій

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

У період проведення змін лідери повинні створювати умови для розвитку новаторства і творчої активності членів організації. Дослідники А. Робінсон і С. Стерн (*Alan G. Robinson* і *Sam Stern,* 1997), Розабет Кантер (*Rosabeth Moss Kanter,* 1982) і Джеймс Квінн (*James Brian Quinn,* 1985)

виділили ряд характеристик, властивих інноваційним організаціям і творчим особистостям (новаторам):

- ***Узгоджуваність*** – забезпечення взаємодії творчих осіб і лідерів у процесі розробки й упровадження інновацій для досягнення організаційних цілей. При цьому творчі особистості мають визнавати цілі організації та вміти спрямовувати свій творчий потенціал на їх досягнення. У свою чергу, лідери повинні створити всі умови для розвитку творчого потенціалу співробітників (створення творчих команд, інкубаторів ідей тощо).
- ***Самостійна ініціація творчої діяльності*** – припускає, що творчі особистості мають природний поклик до творчості, проявляючи при цьому наполегливість та енергійність, а також прагнення до співпраці, що базується на взаємозалежності членів групи. Керівники, у свою чергу, повинні підтримувати (а не карати) ініціативність підлеглих, бажання експериментувати, дух дослідництва, заохочуючи при цьому прийняття на себе ризиків.
- ***Різноманітні стимули*** – припускає використання керівниками різних форм роботи (ротація, надання співробітникам можливості брати участь у різноманітних семінарах, тренінгах, а також можливість спілкуватися з фахівцями інших сфер діяльності, зі споживачами, постачальниками та ін.), що стимулює розвиток творчого мислення у співробітників (відкритість свідомості, концептуальне й комплексне мислення).

Характеристики інноваційних організацій і творчих особистостей наведені в табл. 4.21.

Внутрішня комунікація – передбачає створення умов для налагодження міждисциплінарних контактів та розширення меж комунікацій (створення крос-функціональних команд,[8] проведення семінарів з обміну досвідом роботи тощо).

Одним із головних завдань лідера є пробудження і підтримка інноваційності та творчої активності підлеглих. Основними принципами підтримки інноваційного духу є:

1) розділення людей / об'єднання людей;
2) моніторинг споживчих переваг, очікувань, оцінок і стимулювання розвитку організації;
3) заохочення безлічі ролей членів організації.

[8] *Крос-функціональна команда* – команда, що формується із представників різних підрозділів формальної організації та представляє інтереси цих підрозділів. Така команда створює більш досконалу систему для досягнення корпоративних цілей у таких сферах, як системні інновації, якість, вартість, доставка товарів споживачеві.

Таблиця 4.21

Характеристики інноваційних організацій та творчих особистостей

Інноваційна організація	Творча особистість
•Узгодженість (формування спеціальних творчих відділів, інкубаторів ідей тощо)	• Визнання корпоративних цілей • Уміння спрямовувати увагу в наукове русло
•Самостійне ініціювання творчої діяльності (розвиток корпоративного підприємництва, підтримка борців за ідею)	• Взаємозалежність • Наполегливість • Енергійність
•Неофіційна діяльність (можливість проведення експериментів поза рамками офіційних завдань)	• Упевненість у собі • Нонконформізм • Цікавість
•Різноманітність стимулів (ротація, добровільна участь у найрізноманітніших видах діяльності, спілкування з фахівцями з інших галузей)	• Відкритість свідомості • Концептуальне мислення • Прагнення до різноманітності
• Внутрішня комунікація (співробітництво, інформаційний обмін)	• Соціальна компетентність • Емоційність • Доброзичливе ставлення до оточення

Принцип поділу людей / об'єднання людей має на меті підтримку як індивідуальних, так і колективних інновацій. "Розділення людей", заохочення ініціативи одинаків і невеликих груп потрібне для посилення духу новаторства і творчості. "Об'єднання людей" (створення команд) зазвичай дозволяє добитися успішнішого розв’язання складних проблем. Такі команди повинні мати певні якості:

- надання представникам меншин права висловлювати свої думки;
- уведення ролі "адвоката диявола", який критично оцінює різні позиції;
- різнорідність;
- взаємодію;

Окрім того, розвитку творчого потенціалу сприяють:

- створення конкуруючих груп, що працюють над розв’язанням однієї й тієї ж проблеми, що дозволяє подолати групове мислення;
- створення крос-функціональних, творчих команд, команд спеціального призначення тощо.

Принцип моніторингу споживчих переваг, очікувань, оцінок та стимулювання передбачає встановлення постійних контактів із клієнтами та

проведення опитувань. Своєчасне виявлення їх уподобань із подальшим моніторингом їхнього оцінювання товарів і послуг дозволяє знаходити оптимальні інноваційні рішення та стимулювати розвиток організації.

Принцип заохочення безлічі ролей передбачає введення ролей, що сприяють формуванню інноваційного духу. Чотирма такими ролями, зокрема, є:

- ***Чемпіон (автор) ідеї*** – особа, якій належить інноваційна ідея.
- ***Організатор, або спільник*** – особа, яка займається створенням крос-функціональних команд та забезпеченням політичної підтримки, необхідної для реалізації ідеї.
- ***Порушник правил*** – особа, яка не визнає жодних обмежень або бар'єрів, що перешкоджають успіху інновації.

Інноваційний лідер повинен всіляко сприяти розвитку такого роду ролей. Лідери можуть і повинні підтримувати творчу активність співробітників, допомагаючи їм адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Для цього необхідно:

- Надавати допомогу щодо отримання достовірної інформації для правильного розуміння ситуацій і проблем.
- Створювати умови для набуття нових знань і навичок шляхом індивідуального та організаційного навчання.
- Створювати умови для вільного обміну інформацією, самостійного вибору шляхів пошуку творчих рішень.
- Забезпечувати ефективний зворотний зв'язок з метою безперервного поліпшення та впровадження інновацій.
- Створювати умови для плекання талантів.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою креативність?
2. Опишіть модель креативності.
3. У чому полягає сутність дивергентного мислення?
4. Яким чином команди можуть стимулювати дивергентне мислення?
5. Що являє собою конвергентне мислення?
6. Яким має бути склад команди залежно від типу мислення її членів? Чому?
7. Що являє собою внутрішня мотивація членів команди та як вона впливає на креативність?
8. Які організаційні фактори можуть блокувати креативність команди?
9. Що собою являє творчий реалізм? Консервативний реалізм? Консервативний ідеалізм? Творчий ідеалізм?
10. Як можна оцінити креативність людини або її команди?
11. Проведіть порівняльну характеристику традиційних та інноваційних організацій.

12. Які характеристики властиві інноваційним організаціям та творчим особистостям?

13. Які принципи підтримки інноваційного духу ви знаєте? Опишіть їх.

14. Які ролі необхідно ввести для підтримки інноваційного духу?

4.4.3. Мозковий штурм як інструмент розвитку командної креативності

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

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

Правила сеансів мозкового штурму наведено у табл. 4.22.

Таблиця 4.22

Правила сеансів мозкового штурму

Експресивність	Члени групи мають виражати будь-яку ідею, яка спаде на думку, незалежно від того, наскільки чудернацькою і дивовижною або нереальною вона б не здавалась. Членів групи заохочують у тому, щоб вони не були обмеженими та нерішучими. Вони мають поводитись абсолютно вільно
Відсутність оцінки	Не критикувати ідеї. Члени групи не повинні критикувати жодних ідей на стадії їх генерації; всі ідеї вважаються цінними
Кількість	Члени групи повинні згенерувати якомога більше ідей. Групи повинні прагнути до формулювання якомога більшої кількості ідей, адже чим більше ідей, тем краще. Кількість ідей збільшує вірогідність знаходження чудового рішення

Побудова	Оскільки всі ідеї належать групі, її члени мають прагнути модифікувати та розвинути ідеї, запропоновані іншими членами, за будь-якої нагоди

Джерело: адаптовано з Osborn, A. F. 1957. Applied Imagination (rev. ed.) New York; Scribner.

Чітке дотримання цих правил дозволяє підсилити мотивацію членів команди. Окрім того, необхідною умовою проведення сеансів мозкового штурму є взаємна підтримка товаришів по команді, що також посилює мотивацію. Важливим моментом сеансів мозкового штурму є прояв "ефекту спалаху" у членів команди, який приводить до продовження обговорення ідей, висловлених іншими, навіть після закінчення сеансів мозкового штурму. Таким чином, застосування правил мозкового штурму може підвищити креативність команди.

Дослідження ефективності групових сеансів мозкового штурму показали, що індивідуальний мозковий штурм є набагато продуктивнішим, ніж груповий, як з точки зору кількості, так і якості ідей. У таблиці 4.23. представлені реальні дані показників групових та індивідуальних сеансів мозкового штурму.

Чому це відбувається?

Основними проблемами сеансів мозкового штурму є:

- ***Соціальні лінощі*** – тенденція людей працювати менш старанно в гурті, ніж самостійно (прагнення жити за рахунок інших).

Таблиця 4.23

Дані про результати групового та індивідуального мозкового штурму

Показники	**Груповий мозковий штурм**	**Така ж кількість людей, що працювала незалежно (індивідуальний мозковий штурм)**
Кількість: число згенерованих ідей	28	74,5
Якість: процент «хороших ідей», на думку незалежних експертів, які не знали, чиї ідеї вони оцінюють	8,9	12,7

Джерело: адаптовано із Dichl, M., & Strocbc, W. 1987. Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward a Solution of a Kiddle. Journal of Personality and Social Psychology, 53, 497-509.

- ***Конформність*** – бажання подобатися і бути прийнятим групою. Причиною конформності є острах висловлювати критичні зауваження у зв'язку з бажанням зберегти хороші стосунки з членами команди.
- ***Блокування продуктивності*** – негативний вплив на генерацію ідей нездатності людини тривалий час утримувати потік думки у зв'язку з необхідністю водночас вислуховувати ідеї інших та чекати своєї черги висловитися.
- ***Установка занижених норм*** – тенденція наближати показники своєї роботи до показників роботи членів команди, які мають нижчі результати.

Ці чотири проблеми спричиняють зміну поведінки членів команди під час сеансів мозкового штурму, змушуючи їх:

- Не дотримуватись правил мозкового штурму.
- Відчувати тривогу, занепокоєння і проявляти заклопотаність щодо того, як вони виглядають в очах інших.
- Знижувати продуктивність.
- Забезпечувати позитивний зворотний зв'язок, що згубно впливає на креативність.
- Знижувати планки показників своєї роботи.
- Погоджуватися з чужими ідеями, навіть поганими.
- Погоджуватися зі швидкістю генерації ідей.

У сучасних організаціях для ухвалення креативних рішень широко використовуються методи номінальної групи, анонімної номінальної групи, дельфійський метод, що є варіаціями мозкового штурму.

Метод номінальної групи (далі – МНГ) включає два етапи - етап генерації ідей (індивідуальна фіксація ідей у письмовій формі) та етап інтерактивної роботи (групове обговорення ідей). Таким чином, МНГ відділяє фазу генерації ідей від фази їх оцінки.

Процес ухвалення рішень з використанням МНГ складається з таких етапів:

1. Постановка проблеми.
2. Запис ідей членами команди на окремих картках.
3. Озвучування ідей.
4. Обговорення ідей.
5. Відбір п'яти кращих ідей кожним членом команди.
6. Сумарний відбір кращих ідей.

Перевагою МНГ є максимальний інформаційний виграш, який забезпечує демократичну процедуру презентації ідей усіма членами групи та дозволить уникнути блокування продуктивності.

При ***анонімному методі номінальних груп*** члени команди записують свої ідеї на картках. Лідер збирає, перемішує і роздає картки членам команди, які читають ідеї вголос та обговорюють їх. Цей метод дозволяє уникнути упередженого ставлення до своїх ідей.

Дельфійський метод (метод експертних оцінок) аналогічний МНГ, проте при його використанні члени групи не збираються разом. Цей метод ідеально підходить для груп, члени яких розкидані географічно або конфліктують між собою. Процес мозкового штурму з використанням дельфійського методу включає:

1. Призначення координатора, якому члени групи довіряють.
2. Підготовка опитувальних листків з указівкою проблеми.
3. Поширення опитувальних листків серед членів команди.
4. Підготовка відповідей членами команди і відправка їх кураторові (зворотний зв'язок).
5. Об'єднання опитувальних листків (відповідей) та відправка їх команді.
6. Зворотний зв'язок.

Цей процес повторюється доти, доки не буде знайдено розв’язання проблеми. Перевагами цього методу є:

- Широке охоплення усіх членів команди та забезпечення рівних вхідних можливостей.
- Зниження рівня комфортності та тиск на членів команди.
- Відсутність координаційних втрат, пов'язаних з необхідністю проведення спільних нарад.
- Використання електронних технологій.

Для посилення креативності команди при проведенні сеансів мозкового штурму необхідно:

- Мати підготовлених інструкторів, у яких є навички роботи з групами, уміння заповнювати паузи і генерувати ідеї.
- Забезпечити високий рівень роботи.
- Фіксувати інформацію під час сеансу мозкового штурму.
- Використовувати метод номінальної групи.
- Використовувати анонімний метод номінальної групи.
- Використовувати дельфійський метод (метод експертних оцінок).
- Диверсифікувати команду.
- Використовувати аналогії (застосовувати знання з однієї сфери знань в іншій).
- Створювати організаційну пам'ять шляхом фіксації ідей.
- Змінювати склад команди, що дозволяє уникнути ряду негативних чинників (однодумність і тому подібне) та диференціювати навички членів команди.
- Використовувати метод драбини, сутність якого полягає в поетапному приєднанні до підгрупи з двох осіб (кістяку) по одному членові команди, які подають свої ідеї.
- Створювати ігрове поле, що дозволяє відволіктися від вирішення проблеми і збільшити час для інкубаційного періоду (облаштування спортивних майданчиків, установка тренажерів тощо).

Одним із видів мозкового штурму є електронний мозковий штурм (ЕМШ). ЕМШ є методом, при використанні якого за допомогою системи комп'ютерного зв'язку збирається інтерактивна група людей, що займається генеруванням ідей для розв’язання проблем. Цей метод має ряд переваг:

- Скорочення часу на проведення нарад.
- Концентрація уваги на ідеях, а не на людях.
- Відсутність можливості для блокування продуктивності роботи.
- Забезпечення паралельного введення ідей.
- Дотримання анонімності.
- Відсутність проблем з розміром групи.
- Можливість працювати дистанційно, тобто незалежно від відстані.
- Автоматизація процесів обробки інформації.
- Забезпечення рівності.

Недоліками ЕМШ є:

- Недостатність соціальної взаємодії.
- Втрата влади членами команди, що мають більш високий статус.
- Відсутність визнання заслуг.

Нижче наведено поведінкові рекомендації, що сприяють розвитку творчих здібностей :

1. Керуйтеся чотирьохетапною процедурою вирішення простих завдань. Не пропускайте жодного кроку і не змінюйте їх послідовності (визначення проблеми, пошук альтернативних рішень, оцінка альтернатив, вибір і реалізація оптимального рішення).

2. Якщо ви зіткнетеся із складною або комплексною проблемою, то передусім необхідно здолати свої концептуальні блоки, свідомо використовуючи таку уявну діяльність:

- використовуйте не лише "вертикальне", але й "горизонтальне" мислення;
- використовуйте різні мови мислення;
- відмовляйтеся від стереотипів, що базуються на колишньому досвіді;
- виявляйте основи і спільні моменти зовні різнорідних явищ;
- не відволікайтеся на несуттєве, виділяйте значиме при вивченні проблеми;
- уникайте штучного звужування меж проблеми;
- подолайте нестачу цікавості, будьте допитливими;
- використовуйте функції обох півкуль мозку.

3. При визначенні проблеми з використанням метафор і аналогій або "перефокусування" невідоме раптом може виявитись відомим, а відоме - невідомим.

4. Спробуйте дати більш широке визначення проблеми, використовуючи, щонайменше, два її визначення та спеціальні опитувальники.

5. Спробуйте дати зворотне визначення проблеми.

6. При пошуку потенційних розв’язань проблеми не поспішаєте з їх оцінкою.

Пам'ятайте про чотири головні принципи "мозкової атаки":

- не поспішаєте з оцінкою пропонованих альтернатив;
- вітайте будь-які ідеї;
- чим більше ідей, тим краще;
- беріть активну участь у розвитку чужих ідей

7. Розширте список рішень шляхом членування проблеми на окремі складові.

8. Розширте кількість можливих рішень шляхом комбінування не пов'язаних зовні атрибутів, ознак проблеми. Використайте техніку морфологічного синтезу і реляційних алгоритмів.

9. Сприяйте підвищенню організаційного творчого потенціалу:

- знайдіть таке "практичне поле", в якому індивіди могли б експериментувати й апробовувати нові ідеї та методи творчого розв’язання проблем;
- включайте до складу творчих команд, що працюють над розв’язанням тих або інших проблем, осіб, які дотримуються різних точок зору;
- інноваційна діяльність повинна бути під контролем;
- використовуйте для стимулювання творчої активності методи стимулювання;
- виділяйте, заохочуйте, підтримуйте і винагороджуйте тих, хто виконує в інноваційному процесі різні ролі (автор ідеї, спонсор, організатор і порушник правил).

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність мозкового штурму як інструменту командної креативності?
2. Опишіть правила проведення сеансів мозкового штурму. Чому їх необхідно дотримуватися?
3. Які проблеми можуть виникнути при проведенні сеансів мозкового штурму?
4. Яким чином проблеми сеансів мозкового штурму можуть вплинути на поведінку людей?
5. Які різновиди мозкового штурму ви знаєте? Опишіть їх.
6. Які стратегії необхідно використати для посилення креативності команди при проведенні сеансів мозкового штурму?
7. Що являє собою електронний мозковий штурм?
8. У чому полягають переваги і недоліки електронного мозкового штурму?
9. Які рекомендації можна дати щодо розвитку творчих здібностей?

РЕЗЮМЕ

1. Уміння розв’язувати проблеми належить до базових навичок лідера. Існує два підходи до розв’язання проблем - аналітичний і творчий.

2. Аналітичне розв’язання проблем складається із чотирьох етапів: визначення проблеми, вироблення альтернативних рішень, оцінка і вибір альтернатив, реалізація і розвиток рішення.

3. Новизна проблем, відсутність необхідної і достовірної інформації та очевидних причинно-наслідкових зв'язків змушує використовувати модель творчого розв’язання проблем.

4. Концептуальні блоки (постійність, прихильність, обмеженість і самовдоволення) утруднюють процес творчого розв’язання проблеми, визначення її сутності та обмежують кількість альтернатив.

5. Основними умовами руйнування концептуальних блоків є усвідомлення їх наявності, опанування навичок творчого розв’язання проблем, методів визначення проблем та вироблення альтернативних рішень щодо їх розв’язання.

6. Процес творчого розв’язання проблем включає п'ять етапів: визнання проблеми, збір інформації, інкубаційний період, осяяння та верифікація.

7. Розвиток творчого мислення сприяє використанню двох груп методів: методів розширення кількості визначень проблеми (синектика, конкретизація визначення проблеми, формування зворотного визначення проблеми) та методів збільшення кількості альтернатив (мозковий штурм, поділ (членування) проблеми на окремі складові, комбінування ознак, що не поєднуються).

8. Модель креативності включає три компоненти - компетентність, творче мислення та внутрішню мотивацію.

9. Організації повинні прагнути до генерації нових і реалістичних ідей, уникаючи консервативних та ідеалістичних.

10. Інноваційним організаціям і творчим особистостям властиві такі характеристики, як: узгодженість (взаємодія творчих осіб і лідерів), ініціація творчої діяльності, надання можливості співробітникам використовувати службовий час для творчої діяльності, застосування різноманітних стимулів.

11. Основними принципами підтримки інноваційного духу є: розділення / об’єднання людей; моніторинг споживчих переваг, очікувань та оцінок; заохочення безлічі ролей співробітників організації (автор ідеї, ментор, організатор, адвокат диявола, порушник правил).

12. Інструментом розвитку командної креативності є мозковий штурм та його варіації (метод номінальної групи, дельфійський метод, електронний мозковий штурм). Лідери повинні володіти методикою проведення сеансів мозкового штурму.

ПРАКТИКУМ

1. Вправа для самооцінки

Тест «Визначення стутеню мотивації та креативності особистості»

Дайте відповідь “так” або “ні” на такі запитання:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити скоріше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це має такий вигляд, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли я два дні не маю роботи, то втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі середніх.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що, виконуючи його, я добився б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих перерв для відпочинку.
11. Старанність – не моя мрія.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене приваблює більше інша робота, ніж та, яку я виконую.
14. Догана мене стимулює більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене розумною людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш упевненими.
17. У мені легко пробудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, то розраховую на допомогу інших.
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Деколи я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я її роблю краще й кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені випадає приймати рішення, я стараюсь робити це якомога краще.

31. Мої друзі вважають мене інколи ледачим.

32. Мої успіхи деякою мірою залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.

36. Я зазвичай мало уваги звертаю на свої досягнення.

37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю більш високих результатів, ніж інші.

38. Багато чого, за що я берусь, не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади.

41. Коли я впевнений, що я на правильному шляху, для доведення своєї правоти вживаю крайніх заходів.

Ключ

Поставте по одному балу: за кожну відповідь "так" на запитання

1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17,19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

за кожну відповідь "ні" на запитання 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40.

0–14 балів. *Мотивація до успіху у вас досить слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем. На роботі "не горите", впевнені, що незалежно від ваших зусиль усе йде своєю чергою.*

15–27 балів. *У вас середня мотивація до успіху, така, як у більшості людей. Прагнення до мети приходить до вас у формі припливів і відпливів. Деколи вам хочеться все кинути, оскільки вважаєте, що мета, до якої ви прагнете, недосяжна.*

28–41 бал. *У вас сильна мотивація до успіху, ви наполегливі у досягненні мети, готові побороти будь-які перешкоди.*

ІМІТАЦІЙНА "ГРА РОДЖЕРА"

Необхідний час: 30 – 40 хв.

Мета: визначити здатність лідерів примусити людей поводитися так, як вони не поводяться за інших обставин.

Чисельність групи: 8 – 10 осіб.

Умови: класна кімната, кімната для семінарів, конференц-зал. Велика дошка з крейдою або проектор з екраном та маркери для запису. Для вправи потрібен грошовий фонд або призи. В ідеалі грошовий фонд має бути створено за кошти учасників.

Порядок проведення гри

1. Оголошується, що гра присвячена виграшам та програшам.

2. Необхідно взяти з кожного учасника 1-2 гривні для створення призового фонду. Чим більше грошей у фонді, тим краще мотивовані гравці.

3. Накресліть на дошці або на плівці для графопроектора 36 клітин.

4. Призначте 2 осіб капітанами команд. Капітани призначаються з числа учасників, які виявляють схильність до суперництва та холеричний темперамент. Для підвищення завзятого настрою необхідно використовувати сло-
ва “капітан”, “член команди”.

5. Капітани мають набрати собі команди, обираючи по одному з учасників, поки не розберуть усіх. Потрібно кинути монетку, щоб вирішити, кому обирати першим.

6. Коли команди будуть вибрані, їм видаються маркери різного кольору.

7. Учасників інформують, що це різновид гри “хрестики-нулики”. Кожний член команди за чергою, яку встановлює капітан, ставить хрестик або нулик на трафареті (див. табл.). Усього буде 18 ходів для кожної команди.

Таблиця “Гра Роджера”

Завдання *кожної команди – заповнити якомога більше вертикальних або горизонтальних рядів хрестиків або нуликів.* Командам дається 2 хв для обрання стратегії та обрання послідовності участі кожного члена в грі.

8. Команда, яка закінчить більше рядів, отримає призовий фонд.

9. Поставте обидві команди перед дошкою, капітанів поставте першими. Почніть гру, звіряючись із секундною стрілкою годинника. На кожний хід давайте учасникам не більше ніж 15 с.

10. Кожний член команди протягом 15 с підходить до дошки, ставить хрестик або нулик, передає маркер іншому учаснику і йде в кінець шеренги. Таким чином кожна команда робить відмітки, поки не вичерпуються всі ходи.

11. Необхідно попередити, що, коли команда витрачає на організацію ходу більше ніж 15 с, право ходу переходить до іншої команди.

Аналіз. Підготовка до гри має створити дух суперництва. Мінімум один з учасників заважає супротивникам закінчити ряд. Товариші з команди підганяють саботажників. Як правило, результатом гри буває нічия або помилка, допущена будь-ким через хвилювання, яка дала можливість суперникам добудувати рядок.

При обговоренні результатів ставиться питання: “*Що або хто вам заважав побудувати максимальну кількість рядків?*”.

Слід наголосити, що кожна команда може побудувати максимальну кількість рядків, яка дорівнює трьом. Максимального результату можуть домогтися тільки обидві команди разом.

Чи в кожній ситуації виграш обов’язково означає програш для іншої команди?

Щоб виграти в даній ситуації, чи обов’язково треба було завдавати поразки команді-супернику? А може, необхідне не суперництво, а співпраця між командами?

Чи часто у вашій практиці бувають ситуації, коли виграти можна за допомогою інших?

Чи бувають ситуації, коли інші можуть вам допомогти, якщо знають, що матимуть від цього користь?

Ведучий гри виступав у ролі лідера, він змусив команди суперничати, хоча їм було це невигідно. З цією метою:

• вибрав капітанами членів групи, які більше за інших схильні до суперництва;

• назвав гру змаганням і цим окреслив ставлення до неї гравців;

• установив часові обмеження, тому гравці не мали змоги зупинитися й обміркувати альтернативні засоби гри;

• мотивував гравців до суперництва, створивши призовий фонд.

Отже, тактика гри ґрунтувалась не тільки на об’єктивних критеріях; на сприйняття гри впливав спосіб, яким була представлена вправа.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Основний:

1. Бойетт, Джозеф Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джиммі Т.: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олмп-Бизнес», 2004. – 416 с.

2. Вэттен, Дэвид А. Развитие навыков менеджмента / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон: Пер. с англ. – 5-е изд. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672 с.

3. Дафт, Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт: Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.

4. Комарова, Е.В. Лидерство: Учебное пособие для студентов вузов / Е.В. Комарова, Н.И. Редина, С.А. Шмелева. – Днепропетровск: ДГФА, 2008. – 286 с.

5. Коэн, Аллен Р. Курс MBA по менеджменту / Коэн Аллен Р.: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 507 с.

6. Лидерство: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 258 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Додатковий:

7. Бодди, Д. Основы менеджмента / Бодди Д., Пэйтон Р.: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999. – 700 с.

8. Болмэн, Ли. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 625 с.

9. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи Э. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 301.

10. Дафт, Р. Менеджмент / Дафт Р. – СПб: Питер, 2009. – 800 с.

11. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента / Друкер Питер Ф.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2000. – 398 с.

12. Каллерман, Б. Идущие за лидером. Как подчиненные создают изменения и меняют своих лидеров / Б. Каллерман: Пер. с англ. М.: Аквамариновая книга, 2009. – 384.

13. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

14. Келли, А. Дж. Тория личности: психология личных конструкторов / А. Дж. Келли. – СПб.: Речь, 2000. – 249 с.

15. Кетс де Вриес, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Вриес: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 276 с.

16. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах / С. Кови: Пер. с англ., 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 302 с.

17. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 374 с.

18. Колб, Д.А. Экспериментальное обучение: опыт как источник учения и развития / Д.А. Колб. – Прентис – Холл, Энглевуд Клиффс, Нью-Йорк, 1984.

19. Коллинз, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Д. Коллинз. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2001. – 320 с.

20. Конфисахор, А.Г. Психология власти / А.Г. Конфисахор. – 2-е изд., пер. и доп. – СПб.: Питер, 2004. – 235 с. – С. 72-74.

21. *Левин, К. Разрешение социальных конфликтов* / К. *Левин*: *Пер.* с *англ. – СПб.*: *Речь, 2000*. - 407 с.

22. Робинс, С. П. Менеджмент / Робинс Стивен П., Коултер М.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.

23. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

24. Фишер, Р. Как добиться да, или переговоры без поражения / Фишер Р., Юри У., Паттон Б. М. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.

25. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Хекхаузен Х. – 2-е изд. - СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003 - 860 с.

26. Хэкман, Дж. Теория характеристик работы / Дж. Хэкман, Г. Р. Олдхэм. – СПб.: СПбГУ, 2012. – 562с.

27. Argyris, C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning / C. Argyris // Allyn & Bacon, Needham, 1990.

28. Argyris, C. *Organizational learning II: Theory, method and practice / C.* Argyris, D. Schön // Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

29. Bennis, W. On Becoming a Leader / W. Bennis // New York: Addison Wesly, 1989/1994.

30. Bierstedt, R. An Analysis of Social Power / R. Bierstedt // American Sociological Review. Vol. 15, No. 6 (Dec., 1950). P. 730-738.

31. Blank, W. The Nine Natural Laws of Leadership / W. Blank // New York: AMACOM, 1995.

32. Bordas, J. Power and Passion: Finding Personal Purpose / Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. / J. Bordas // New York: John Wiley and Sons, 1995.

33. Burns, J. The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations / J. Burns, I. Chaleff, J. Lipman-Blumen, R. Riggio // New York: Free Press, 2008.

34. Cardner, H. On Leadership / H. Cardner // New York: Free Press, 1996.

35. Collins, J.C., Porras, J.I. Building Your Company's Vision / J.C. Collins, J.I. Porras // Harvard Business Review, 1996, September-October.

36. Covey, S.R. Principle - Centered Leadership / S.R. Covey // New York: Summit, 1991.

37. Covey, S.R. The Seven Habits of Haghly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change / S.R. Covey // New York: Fireside, 1990.

38. De Pree, M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Folloship, Teamwork, Touch, Voice / M. De Pree // New York: Dell, 1993.

39. Fetzinger, E. Mass Customization at Hewlett – Packard: The Power of Postponement / E. Fetzinger, H.I. Lee // Harvard Business Review, 1997, January – February.

40. French, J.R.P. The Bases of Social Power / J.R.P. French, B. Raven // Studies in Social Power / ed. by Dorwin Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959. P. 150–167.

41. Gabarro, John J. The Dynamics of Taking Charge / John J. Gabarro // Boston: Harvard Business School Press, 1987. View Details.

42. Gardner, Howard. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences / H. Gardner // New York, NY: BasicBooks, 1993.

43. Greenleaf, R. K. The servant as a leader / R.K. Greenleaf // Indianapolis, IN: Greenleaf Center, 1970.

44. Greiner, L. E. Patterns of Organization Change / L.E. Greiner // Harvard Business Review, May-June 1967.

45. Herrmann, N. The Creative Brain, Insights into creativity, communication, management, education and self-understanding / N. Herrmann // The Ned Herrmann Group, 1996.

46. Howell, J. P. Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership / J.P. Howell, D.E. Bowen, P.W. Doreman // Organizational Dynamics (Summer 1990). P. 21-38.

47. Howell, J. P. Leadership and Substitutes for Leadership Among Professional and Nonprofessional Workers / J.P. Howell, P.W. Dorfman // Journal of Applied Behavioral Science 22 (1986). P. 29-46.

48. Jacobs, R. Real Time Strategic Change / R. Jacobs // San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

49. Katz, R. Skills of an Effective Administrator / R. Katz // Harvard Business Review, September-October. 1974. P. 90-102.

50. Kelley, R. The Power of Followership / R. Kelley // N. Y.: Doubleday, 1992.

51. Kerr, S. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement / S. Kerr, J.M. Jermier // Organizational Behavior and Human Performance 22 (1978). P. 375-403.

52. Kim, D. H. Applying Systems Archetypes / D.H. Kim, C. Lannon // Cambridge, Mass: Pegasus Communications, 1997.

53. Kim, D. H. The Link between Individual and Organizational Learning Sloan / D.H. Kim // Management Review, 1993.

54. Kirkpatrick, S. A. Leadership: Do Traits Matter? / S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke // The Academy of Management Executive 5, No. 2 (1991). P. 48-60.

55. Kohlberg, L. From Is to Ought: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development / L. Kohlberg // New York: Academic Press, 1971.

56. Kotter, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management / J.P. Kotter // New York: The Free Press, 1990. P. 3-18.

57. Kotter, J. P. Power and Influence / J.P. Kotter // New York, 1985. P. 7 – 8.

58. Isaacs, W. N. Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning / W.N. Isaacs // Organizational Dynamics, 1993, Autumn.

59. Maslow, A. H. Towards a Psychology of Being / A.H. Maslow // Princeton: D. Van Nostrand Company, 1962.

60. Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning / H. Mintzberg // Harvard Business Review. Vol. 62, January-February, 1994. P. 107-114.

61. Nanus, B. The Leader′s Edge: The Seven Keys of Leadership in a Turbulent World / B. Nanus // New York: Contemporary Books, 1989.

62. Nanus, B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization / B. Nanus // San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

63. O′Toole, I. Leading Change: The Argument for Values - Based Leadership / I. O′Toole // New York: Ballantine, 1996.

64. Savage, G. Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically / G. Savage, J. Blair, R. Sorenson // The Academy of Management Executive (Academy of Management Perspectives). - 1989/2/1. P. 37 – 48.

65. Schein, Edgar H. Organizational Culture Edgar H. Schein, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management / Edgar H. Schein // American Psychologist, 45, February 1990. – P. 109 – 119.

66. Schutz, W. Beyond FIRO-B - Three new theory derived measures-Element B: Behaviour, Element F: Feelings, Element S: Self / W. Schutz // Psychological Reports, 1992. – P. 915-937.

67. Skinner, B. About behaviorism / B. Skinner // N. Y. Knopf, 1972.

68. Stogdill, R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature / R.M. Stogdill // Journal of Psychology 25 (1948). P. 35-71.

69. Wheatley, M.J. Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe / M.J. Wheatley // San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

70. Yammarino, F., Dansereau, F. Individualized Leadership / F. Yammarino, F. Dansereau // Journal of Leadership and Organizational Studies 9, 2002. P. 90-99.

Навчальне видання

Комарова Катерина Володимирівна
Коляда Світлана Петрівна

ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник для студентів вищих
навчальних закладів

Редактор: Т.П. Дерев'янко

Підписано до друку 15.06.2017. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Ум.-друк. арк. 26,88 Облік.-вид. арк. 24,2 Тираж 99 прим.
Замовлення № 934
Університет митної справи та фінансів (Свідоцтво про видавничу діяльність ДК № 5022 від 14.12.2015 р.), м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4, 49000

ISBN 978-966-328-126-1