

## КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Романенко Н.І., УНЗ-2, СДПУ ім. А.С.Макаренка

*У роботі тлумачиться різниця між поняттями лідерство та керівництво, наводяться основні типи помилок головуючих.*

Проблеми управління вимагають глибокого вивчення феноменів лідерства та керівництва. Ефективний менеджмент сприяє стабільності і порядку, розв'язанню проблем, тому управління стає об'єктом досліджень багатьох вчених.

У 30-50 роках минулого століття психологами було зроблено низку досліджень у сфері управління з використанням системного підходу. Починаючи з 70-х років інтерес до вивчення управління, лідерства та влади почав рости ще більше, про що свідчить поява робіт Дж. Мак Грегора, Р. Такера, Б. Келлермана, Дж. Пейджа.

Більшість людей не вбачають відмінності між поняттями керівництва та лідерства. Однак на практиці співвідношення цих складових частин управлінського впливу складається під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера тощо. Роль керівника обумовлена формальною структурою, його функції, як правило, чітко визначені, право на застосування санкцій не заперечується тощо. Лідерство, навпаки, формується спонтанно та на рівні напівусвідомлених психологічних переваг.

Ефективність роботи колективу, його спроможність вирішувати окреслені завдання у значній мірі залежать від морально-психологічного клімату, а також від пануючого в групі "настрою" співробітників, який обумовлений:

- якісним складом персоналу;
- особливостями неформальних відносин між керівником та підлеглим.

Зупинимося на цих проблемах більш докладніше.

### **1. Якісний склад персоналу.**

Наукові дослідження свідчать, що найбільш продуктивними є робочі групи, які складаються з осіб різного віку, статі та темпераменту. Молоді працівники краще сприймають нове, більш енергійні, але самовпевнені, не схильні до компромісів. Літні працівники, навпаки, достатньо консервативні, але мають життєвий досвід, не схильні до авантур, спроможні приймати більш виважені рішення, як правило, уникають

конфліктних ситуацій. Одностатеві колективи мають специфічні недоліки: у жіночих колективах частіше відбуваються сварки, більше втрат робочого часу у зв'язку із систематичним обговоренням життєвих проблем, у той час, як у деяких чоловічих колективах у робочій час розповсюджуються лихослів'я та погані звички. Іншими словами, спільна робота людей різної статі немов би підтягує працівників, підвищує самодисципліну, вимогливість до себе. Не менш важливо мати у групі індивідів з різним темпераментом, оскільки кожний з них має свої позитивні якості та недоліки.

## **2. Неформальні відносини між керівником та підлеглим.**

Неформальні відносини між керівником та підлеглими заслуговують значної уваги. Крім уміння обрати оптимальний у даній ситуації стиль керівництва керівник має перш за все знати типові помилки, що властиві людям його статусу, та вірно будувати міжособистісні відношення з персоналом.

*До типових помилок відносять випадки, коли:*

- керівник не дає конкретних завдань, але постійно навантажує підлеглих великою кількістю питань загального характеру;
- зосередженість на одній темі у спілкуванні з персоналом;
- щоденно формулює нові ідеї для виконання завдання;
- постійно проповідує свої задуми;
- не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;
- малодоступний територіально та за часом;
- не має готових рішень виробничих завдань, запропонованих персоналові.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливе формування почуття поваги до свого керівника, залежить від додержання цілої низки принципів та правил ділового спілкування.

Велике значення має повага чужої гідності. Морально-психологічним підґрунтям цього принципу є аксіома соціальної психології про комфортне самопочуття за умов позитивної самооцінки. Отже, керівник має бачити у кожному підлеглому не посаду, а особистість, бути доброзичливим та терплячим, з повагою відноситися до особистого життя працівника. Бажано завжди пам'ятати, що "сильний ніколи не принижує", тому неприпустимо підвищувати голос, навішувати ярлики тощо.

Якщо підлеглий помилився, він, як правило, розуміє свою провину та адекватно сприймає покарання, але якщо керівник при цьому зачепить його самолюбство, працівник не вибачить цього. Отже, під час аналізу

ситуації необхідно розділяти людину та вчинок: критикувати конкретні дії, а не особистість того, хто провинився.

Важливо пам'ятати, що поважають тільки тих керівників, які хвалять при всіх, а дорікають без сторонніх осіб; ніколи не скаржаться на своїх співробітників і, якщо потрібно, беруть їх провину на себе; своєчасно та відкрито визнають свої помилки. Незважаючи на особисті симпатії та антипатії, керівник має пред'являти до всіх підлеглих однакові вимоги, до всіх відноситись рівно, нікого не виділяти; звертатися до своїх співробітників на ім'я та по батькові, незалежно від їх віку. Неприпустимо читати нотації та повчати персонал, якщо сам керівник не додержується даної вимоги: виховне значення має тільки власний приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників – прагнення стати “своїм” серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте та службове, не допускати панібратства. У іншому випадку наказ як форма розпорядження буде неефективним.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він має припиняти плітки та доноси. Кожний керівник зустрічається із скаргами зі сторони своїх співробітників з приводу умов роботи, відносин усередині колективу або з іншими підрозділами. Навіть якщо керівник не може сам вирішити проблему, він має уважно вислухати підлеглого. Не можна ігнорувати звернення підлеглих, оскільки, як вірно помітила американський соціолог Діана Трейсі, ті, хто скаржаться не зрадники. Може статися, що скаржник надає вам велику послугу, повідомляючи про ситуацію, від якої страждають інші, але мовчать. У цьому сенсі скарги заслуговують вашої вдячності, а не покарання. Якщо скарга стосується іншого співробітника, слід обов'язково вислуховувати обидва боки, тому що досить часто бувають неправими обидва. Якщо скаржаться на вас – не перешкоджайте цьому, але попередьте про скаргу керівництво. У тому випадку, якщо керівник не може вирішити проблему, йому слід довірити це керівництву або третій, достатньо авторитетній особі.

Лідер та керівник мають справу з однотипними проблемами, а саме, вони мають стимулювати групу, піклуватися про засоби, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішеними.

**Керівництво** - соціальна характеристика поведінки у групі, насамперед з точки зору розподілу ролей керування та підпорядкування. Це наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно і реалізується.

**Лідерство** – психологічна характеристика поведінки певних членів групи, процес впливу на людей, породжений системою неформальних відносин.

Лідером є такий член малої групи, який висувається внаслідок взаємодії членів групи для її організації при вирішенні конкретного завдання. Він демонструє більш високий, ніж інші члени групи, рівень активності, участі, впливу при вирішенні даного завдання. Таким чином, лідер висувається у конкретній ситуації. Інші члени групи приймають лідерство, тобто будують з лідером відношення.

Лідерство необхідно розглядати як групове явище: лідер не може існувати окремо, він є елементом групової структури. Отже феномен лідерства відноситься до динамічних процесів малої групи. Цей процес може бути суперечливим: міра домагань лідера та міра готовності інших членів групи прийняти його провідну роль можуть не співпадати. Межа впливу лідера на групу не є величиною постійною: за певними обставинами лідерські можливості можуть зростати, а при інших, навпаки, знижуватися. Лідерство інтерпретується як функція групи, і вивчати його потрібно з точки зору цілей та завдань групи, хоча і структура особистості лідерів при цьому не повинна ігноруватися.

Проведене теоретичне дослідження допомагає усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва та лідерства. Для точної оцінки ситуації головуючий має чітко розуміти свої власні здібності та здібності своїх підлеглих, природу завдань.

## SUMMARY

*The article explains the difference between the concepts of manager and leadership and main typical mistakes guidelines.*

## ЛІТЕРАТУРА

1. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. -М.: Автор, 1993.- 250 с.
2. Шегда А. В. Основы менеджменту. К., Знання, 1998. – 211с.
3. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. К.: Україна, 1994.- 294 с.

Наук. кер. - Кудояр Л.М., доцент