

Тема 9. Лідерство

Навчальні цілі

1. З'ясувати природу лідерства та усвідомити взаємозв'язки між категоріями “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”.
2. Ідентифікувати різні підходи до вивчення лідерства.
3. З'ясувати сутність та оцінити основні здобутки теорії особистих якостей лідера.
4. Усвідомити концепцію поведінкового підходу до вивчення лідерства і засвоїти основні положення найвідоміших теорій поведінки лідера.
5. З'ясувати ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства і розкрити зміст ключових моделей ситуаційного лідерства.
6. Визначити недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства і засвоїти основні положення сучасних концепцій лідерства.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Соціально-психологічна природа лідерства обумовила появу надзвичайно великої кількості різних концепцій лідерства, висвітлення яких в навчальній літературі часто розрізняється як за рівнем деталізації, так і за логікою викладання матеріалу. Тому в процесі самостійного вивчення теми рекомендується дотримуватися питань типової програми курсу з орієнтацією на сформульовані навчальні цілі. Грунтовні відповіді на програмні питання теми можна знайти в підручнику Віханського О.С. і Наумова О.І. [2]. Звичайно, перелік основних теорій лідерства, вивчення яких передбачено програмою курсу, далеко не вичерпує всієї їх сукупності. Для студентів, яких глибоко цікавлять проблеми лідерства корисним буде й розгляд інших (не передбачених програмою) теорій лідерства. Зокрема, варто звернути увагу на модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона [2], на ситуаційну модель прийняття рішень Врума-Єттона [7], на дев'ятнадцять категорій поведінки лідера, запропонованих Г.Юклом [6]. Сучасні проблеми і підходи до вивчення лідерства, найбільш повно розглянуті у

підручниках Роббінса С.П. і ДеЧенцо Д.А. [7], Дафта Р. [3] Окремі аспекти практичного застосування результатів теоретичних досліджень лідерства оригінально висвітлені у монографії Кредісова А.І. і Панченка Е.Г [4].

Лідерство як специфічний тип управлінської взаємодії в своїй основі спирається на відносини влади (домінування і підпорядкування), впливу і наслідування. Отже і вивчення теми доцільно розпочати із з'ясування категорій “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на концепцію влади (ключові положення якої наведені на рис. 9.1. ілюстративних матеріалів до даної теми). Для усвідомлення концепції влади важливо розібрати сучасну класифікацію джерел влади, яка ґрунтується на результатах досліджень Дж. Френча, Б.Рейвена, К.Хейлса. Знання змісту різних джерел влади та основи їх походження є важливою передумовою для визначення категорії “лідерство”. Лідерство слід розглядати як здатність (а точніше мистецтво) однієї особи так, залежно від ситуації, поєднувати різні джерела влади, щоб в процесі впливу на інших людей забезпечити досягнення спільних цілей. З наведеного визначення випливає, що лідерство є функцією лідера, його послідовників і ситуаційних змінних. На вивчення впливу саме цих факторів і спрямовані всі дослідження лідерства. Кращому усвідомленню природи лідерства сприяє і його порівняння з власне управлінською діяльністю. На відміну від управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

З методичної точки зору складність вивчення теми “Лідерство” полягає у необхідності засвоєння основних положень значної кількості різних теорій. Тому розгляду змісту теорій лідерства має передувати їх поділ на певні групи. Класифікацію підходів до вивчення лідерства чітко обґрунтовано в підручнику Віханського О.С. і Наумова О.І. [2]. За цією класифікацією розрізняють чотири типи підходів до вивчення лідерства: з позицій особистих якостей лідера, з позицій поведінки лідера, з позицій врахування впливу ситуаційних факторів і з позицій ситуаційного аналізу рис характеру лідера. Кожний із зазначених підходів

пропонує своє рішення проблеми ефективного лідерства, але не претендує на остаточне розв'язання цієї проблеми.

Вивчення другого питання теми передбачає розгляд теорії особистих якостей лідера (перший підхід до вивчення лідерства). Спочатку тут треба усвідомити ідею і з'ясувати основні завдання цієї теорії. Потім співставити й узагальнити результати найбільш ґрунтовних досліджень особистих якостей лідера (Є.Гізеллі, Р.Стогділл, У.Бенніс), зробити висновки щодо переваг і недоліків такого підходу до вивчення лідерства.

В процесі вивчення третього питання теми необхідно засвоїти основні положення найвідоміших поведінкових концепцій лідерства: “теорії Х” і “теорії Y” Д.МакГрегора, концепції трьох стилів керування К.Левіна, двофакторної моделі лідерства вчених університету штату Огайо, концепції лідерства Р.Лайкерта, концепції типів управління Р.Блейка і Дж.Моутон. Увагу при цьому слід зосередити на з'ясуванні сутності виділених в рамках цих теорій стилів лідерства та прикладних аспектах кожної із зазначених концепцій.

Гіпотеза про те, що лідерська поведінка має бути різною за різних ситуацій становить основну ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства. Глибоке усвідомлення його сутності передбачає послідовний розгляд таких ситуаційних теорій лідерства: континууму лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта, моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера, моделі ситуаційного лідерства П.Херсі і К.Бланчарда, моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла. В процесі їх вивчення рекомендується зосередитися на з'ясуванні таких трьох принципово важливих для ситуаційного підходу аспектів: які ситуаційні фактори враховує кожна із теорій; які лідерські стилі при цьому досліджуються; які шляхи знаходження зв'язків між ними пропонуються.

Вивчення теми “Лідерство” завершується розглядом сучасних концепцій лідерства: концепції атрибутивного лідерства, концепції харизматичного лідерства, концепції перетворюючого лідерства. На відміну від попередніх підходів до вивчення лідерства, які робили односторонній наголос або на особисті якості лідера, або на його поведінку, або на ситуацію, за якої він вибирав

потрібний стиль; сучасні концепції лідерства намагаються поєднати їх, тобто провести ситуаційний аналіз ефективного лідерства як сукупності якостей лідера і їх прояву в його поведінці. Саме на такі відмінності в першу чергу слід звертати увагу в процесі самостійного вивчення основних положень сучасних концепцій лідерства.

Ілюстративні матеріали

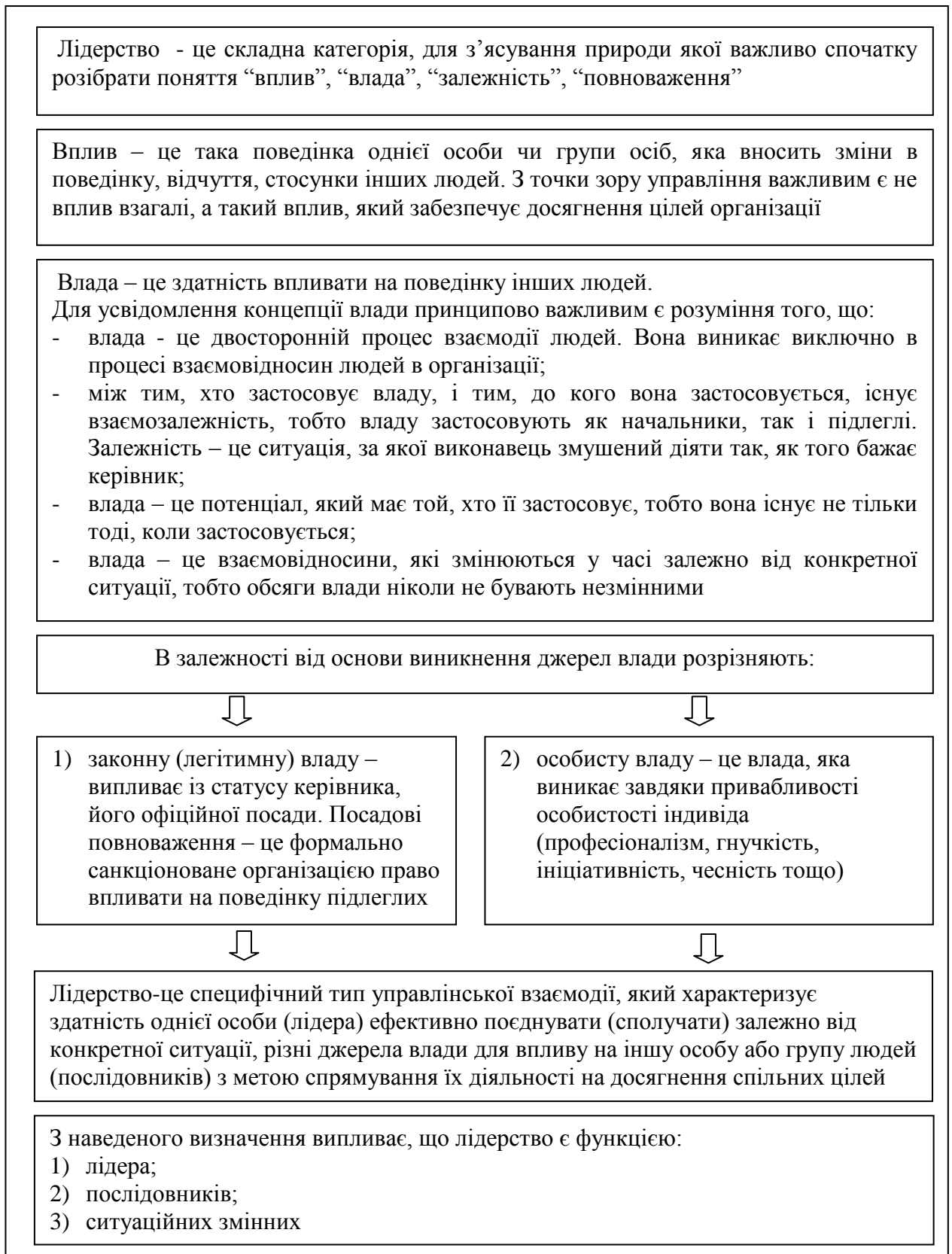


Рис. 9.1. Сутність і взаємозв'язки категорій “вплив”, “влада”, “лідерство”

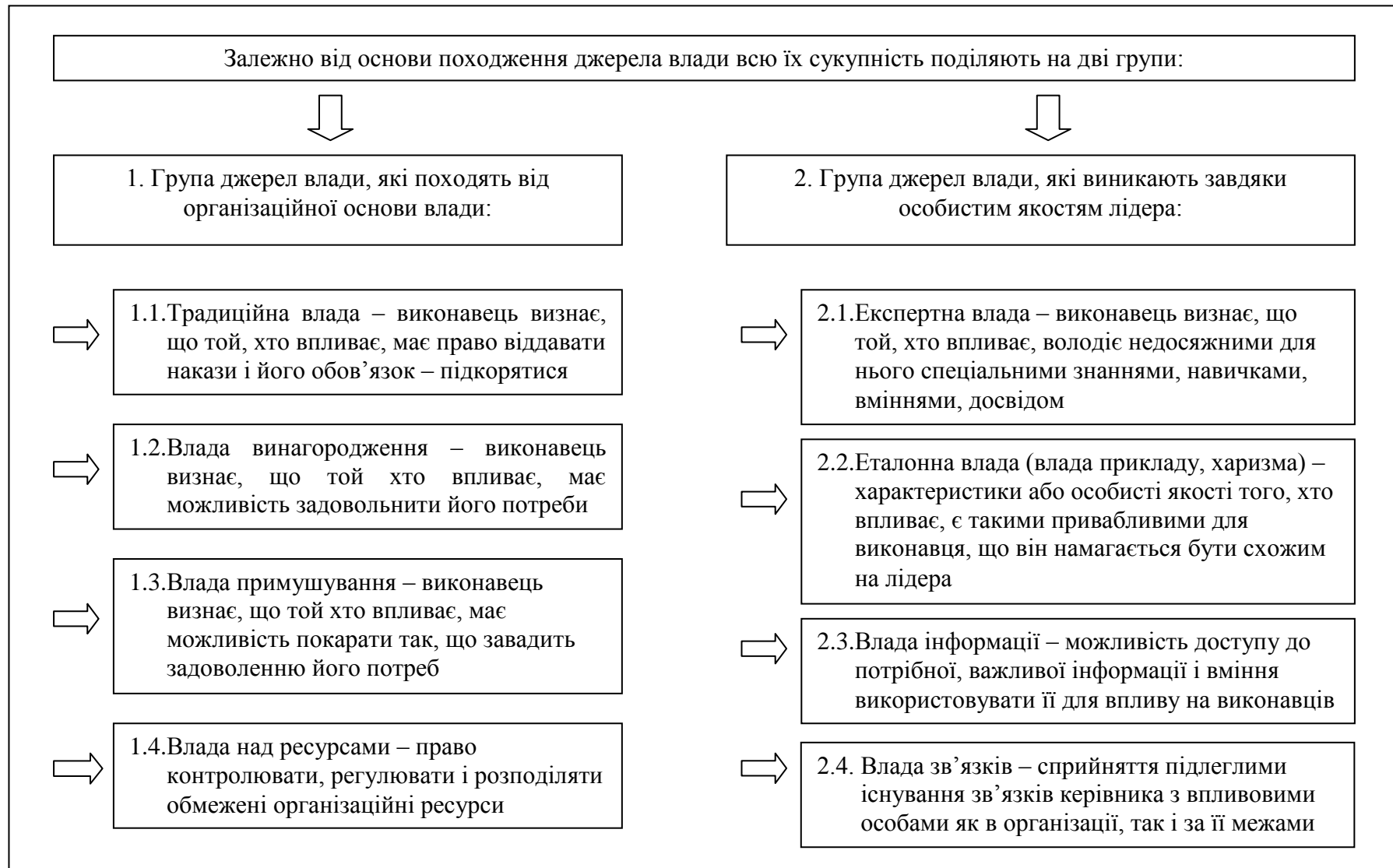


Рис. 9.2. Класифікація джерел влади в організації

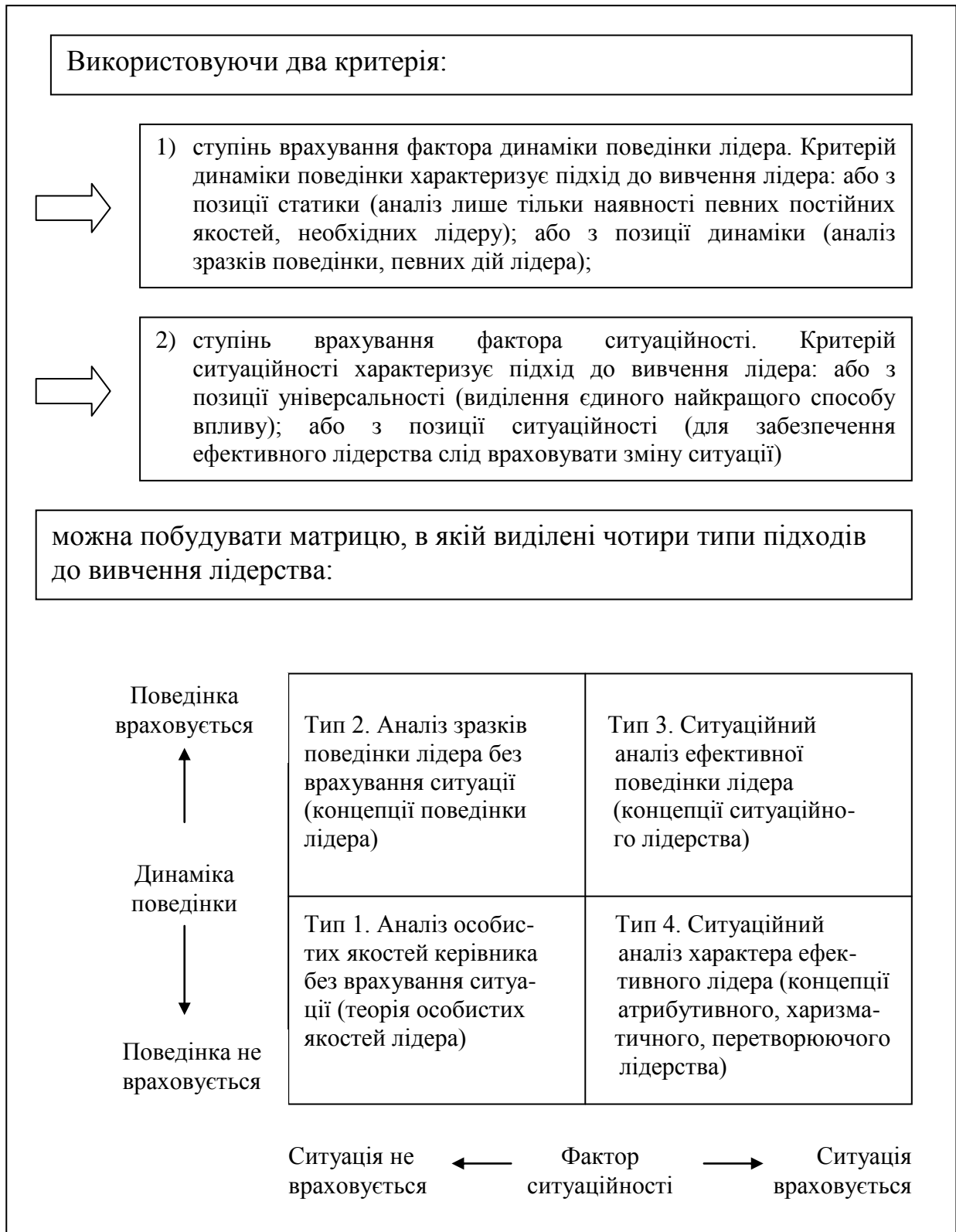


Рис. 9.3. Класифікація підходів до вивчення лідерства за Віханським О.С. і Наумовим О.І.



Рис. 9.4. Якості та риси характеру ефективних лідерів
(за результатами досліджень теорії особистих якостей)

В основу теорії особистих якостей лідера покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей, які відрізняють їх від не лідерів (лідерами народжуються, а не стають). Фокус дослідження – хто такі ефективні лідери

Основні завдання теорії особистих якостей:

- 1) визначення певного набору особистих якостей, які забезпечують ефективне лідерство;
- 2) визначення способів вимірювання таких якостей і їх використання для виявлення лідерів

Основні результати досліджень:

- 1) сформований "довгий список" особистих якостей ефективного лідера, які рідко коли перетинаються в дослідженнях різних авторів;
- 2) перелік бажаних особистих якостей сприймається з позицій практики як недосяжний ідеал;
- 3) визначити (оцінити) значущість виділених особистих якостей лідера практично неможливо;
- 4) один і той самий лідер демонстрував у різних ситуаціях різні (часто протилежні) особисті якості;
- 5) не було доведено достатньої кореляції між виділеними особистими якостями і ефективним лідерством

Висновки:

- 1) лідерство в своїй основі спирається на особисті якості лідера;
- 2) людина стає ефективним лідером не тільки завдяки наявності певної сукупності особистих якостей;
- 3) теорія особистих якостей не принесла користі для практики, але:
 - ініціювала розвиток інших концепцій лідерства;
 - залишається стримуючим засобом стосовно переоцінки поведінкових і ситуаційних підходів до лідерства

Рис. 9.5. Загальна характеристика теорії особистих якостей лідера

Дуглас МакГрегор висунув гіпотезу про те, що політику і практику менеджменту визначають два протилежні погляди на мотиви діяльності робітників в організації:

- 1) перший погляд ("Теорія Х") відбиває основи класичного підходу до управління і ґрунтується на таких припущеннях:
- середній індивід за своєю природою не схильний до праці і за першої ліпшої нагоди намагається її уникнути;
 - для досягнення цілей організації керівник має примушувати підлеглих до праці, контролювати й спрямовувати їх дії, погрожувати покаранням;
 - середній індивід не бажає брати на себе відповідальність, схильний до того, щоб ним керували, не є амбіційним, високо цінує власну безпеку;

- 2) другий погляд ("Теорія Y") передбачає можливість інтеграції цілей організації та індивіда і ґрунтується на таких припущеннях:
- фізичні й розумові зусилля, необхідні для виконання роботи є так само природженими для людини, як у грі або на відпочинку;
 - зовнішній контроль і загрозу покарання не можна розглядати як єдині засоби спрямування зусиль робітників на досягнення цілей організації. Робітник здатний до ефективного самоуправління і самоконтролю, якщо прямує до мети, у досягненні якої він заінтересований;
 - за певних обставин середній індивід не тільки бере відповідальність на себе, але й прагне цього;
 - більшість робітників здатні виявляти відносно високий рівень уявлення, винахідливості й майстерності при виконанні роботи;
 - за сучасного індустріального життя інтелектуальний потенціал середнього індивіда використовується далеко не повністю

"Теорія Х" характеризує основи автократичного стилю керування. Автократ має достатньо влади, аби нав'язати свою волю виконавцям і без вагань вдається до цього. Сама влада автоматично примушує підлеглих безостережно коритися наказам і інструкціям. Автократ звичайно:

- щонайбільше централізує повноваження;
- щонайбільше структурує роботу підлеглих;
- значно обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень;
- вимагає дотримання чисельних правил та інструкцій;
- звертається до потреб нижчого рівня (за пірамідою А.Маслоу)

"Теорія Y" характеризує основи демократичного стилю керування. Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб вищого рівня у підлеглих (за пірамідою А.Маслоу)

За результатами досліджень Д.МакГрегор зробив такі висновки. Організації, які здійснюють управління згідно "Теорії Y" значно ефективніші. Завдання менеджерів полягає у створенні умов для інтеграції цілей організації та її робітників

Рис. 9.6. Сутнісна характеристика "Теорії Х" і "Теорії Y" Д.МакГрегора



Рис. 9.7. Загальна характеристика концепції трьох стилів керування К.Левіна

Дослідження вчених університету штату Огайо були спрямовані на розробку двофакторної моделі лідерства. Вони запропонували принципово нові критерії класифікації поведінки лідера:

- 1) “увага до підлеглих” – характеризується уважним ставленням керівника до ідей і почуттів співробітників, стурбованістю щодо їх статусу та умов праці, встановленням стосунків взаємної довіри і поваги;
- 2) “ініціювання структури” – характеризує орієнтацію лідера на виконання робочих завдань й спрямування діяльності підлеглих на досягнення цілей організації

Увага до підлеглих та ініціювання структури – це окремі, незалежні один від одного елементи поведінки керівника. Отже, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на підлеглих, і на структуру. Внаслідок цього з’являється можливість побудувати матрицю, в якій виділені такі чотири стилі лідерства:

<p>високий</p> <p>↑</p> <p>Рівень “уваги до підлеглих”</p> <p>↓</p> <p>низький</p>	<p>2. Лідер майже не бере до уваги структуру завдань, займається задоволенням потреб і побажань підлеглих</p>	<p>4. Лідер вимогливо ставиться до керування роботою і водночас дбає про поважні стосунки з підлеглими</p>
	<p>1. Лідер не може упоратися з необхідною структуризацією роботи і не прикладає зусиль щодо встановлення поважних стосунків з підлеглими</p>	<p>3. Лідер цілком орієнтований на структуру роботи і майже не бере до уваги потреби і побажання підлеглих</p>
	<p>низький ← Рівень “ініціювання структури” → високий</p>	

В процесі дослідження виділених стилів лідерства були отримані такі результати:

- 1) лідери, поведінка яких характеризується одночасно і увагою до підлеглих й ініціюванням структури, більш ефективні проти тих, хто орієнтований тільки на один з цих критеріїв;
- 2) на рівень ефективності лідерства при орієнтації або на “увагу до підлеглих”, або на “ініціювання структури” впливають конкретні організаційні умови;
- 3) ефективність лідерства залежить не тільки від рівня концентрації “уваги до підлеглих” або “ініціювання структури”, але і від інших факторів

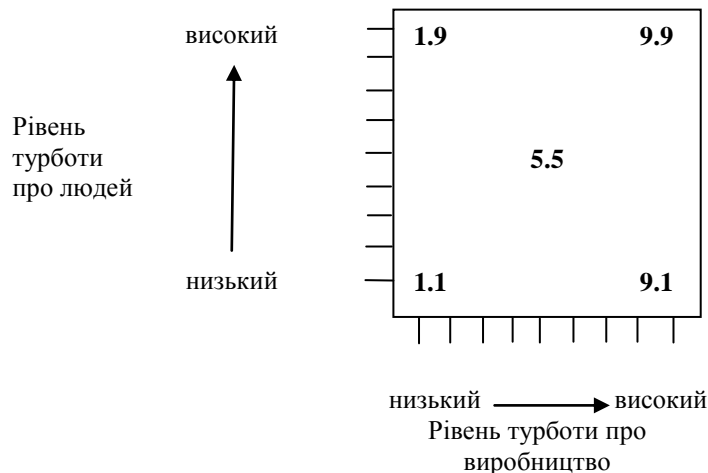
Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо не довела існування єдиного вірного (найкращого) стилю ефективного лідерства, який можна застосовувати за будь-якої ситуації

Рис. 9.8. Загальна характеристика двофакторної моделі лідерства вчених університету штату Огайо

Розвиваючи концепцію вчених університету штату Огайо, Р.Блейк і Дж.Моутон побудували таблицю (решітку ГРІД) типів управління, яка являє собою матрицю, утворену перехрещенням таких двох параметрів (а точніше вимірників поведінки лідера):

- 1) вертикальна ось таблиці ранжує рівень турботи менеджера про людей за шкалою від 1 (найнижчий рівень) до 9 (найвищий рівень);
- 2) горизонтальна ось таблиці ранжує рівень турботи менеджера про виробництво (виконання поставленого завдання) також за шкалою від 1 до 9.

Стиль лідерства при цьому визначається одночасно за обома зазначеними параметрами:



В межах таблиці типів управління Р.Блейк і Дж.Моутон окреслили зони таких п'яти основних стилів лідерства:

9.1 "Режим підпорядкування керівникові". Керівник, який застосовує таку формулу, віддає перевагу виробничим показникам шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих. Він диктує підлеглим, що і як вони повинні робити

1.9 "Управління позаміським клубом". Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, хай, навіть, і за рахунок показників виробництва

1.1 "Нікчемне" або "злиденне" управління. Керівник прикладає мінімальні зусилля для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації

5.5 "Організаційне управління". Керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але і не займається потуранням

9.9 "Колективне управління". Досягнення цілей діяльності організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих. Створюється система взаємної відданості всіх членів організації цілям її діяльності, що і формує атмосферу поваги і довіри

Рис. 9.9. Сутнісна характеристика концепції типів управління Р.Блейка і Дж.Моутон

Згідно поведінкового підходу результативність лідерства визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками. Поведінковий підхід сконцентрований на стилі лідерства (стиль лідерства – це манера поведінки лідера щодо послідовників). Фокус досліджень – що і як роблять ефективні лідери у взаємовідносинах з послідовниками

Основні завдання поведінкового підходу:

- 1) пошук певного, єдиного, найкращого стилю керування, який і забезпечує ефективне лідерство;
- 2) з'ясування ключових характеристик такого стилю і розробка спеціальних програм виховання у лідерів відповідного стилю керування

Основні результати досліджень:

- 1) поведінкові концепції досліджували надзвичайно широкий спектр стилів керування, що ускладнює їх практичну апробацію;
- 2) поведінкові концепції не дали відповідь на запитання про зв'язок стилів лідерства з такими показниками виконання роботи як ефективність, продуктивність, задоволення;
- 3) один і той самий лідер демонстрував у різних ситуаціях різні (часто протилежні) стилі керування

Висновки:

- 1) поведінкові концепції засвідчили, що лідерами стають, а не народжуються;
- 2) лідерську поведінку можна розвинути і удосконалити за допомогою навчання і спеціальної підготовки

Рис. 9.10 Загальна характеристика концепцій поведінки лідера

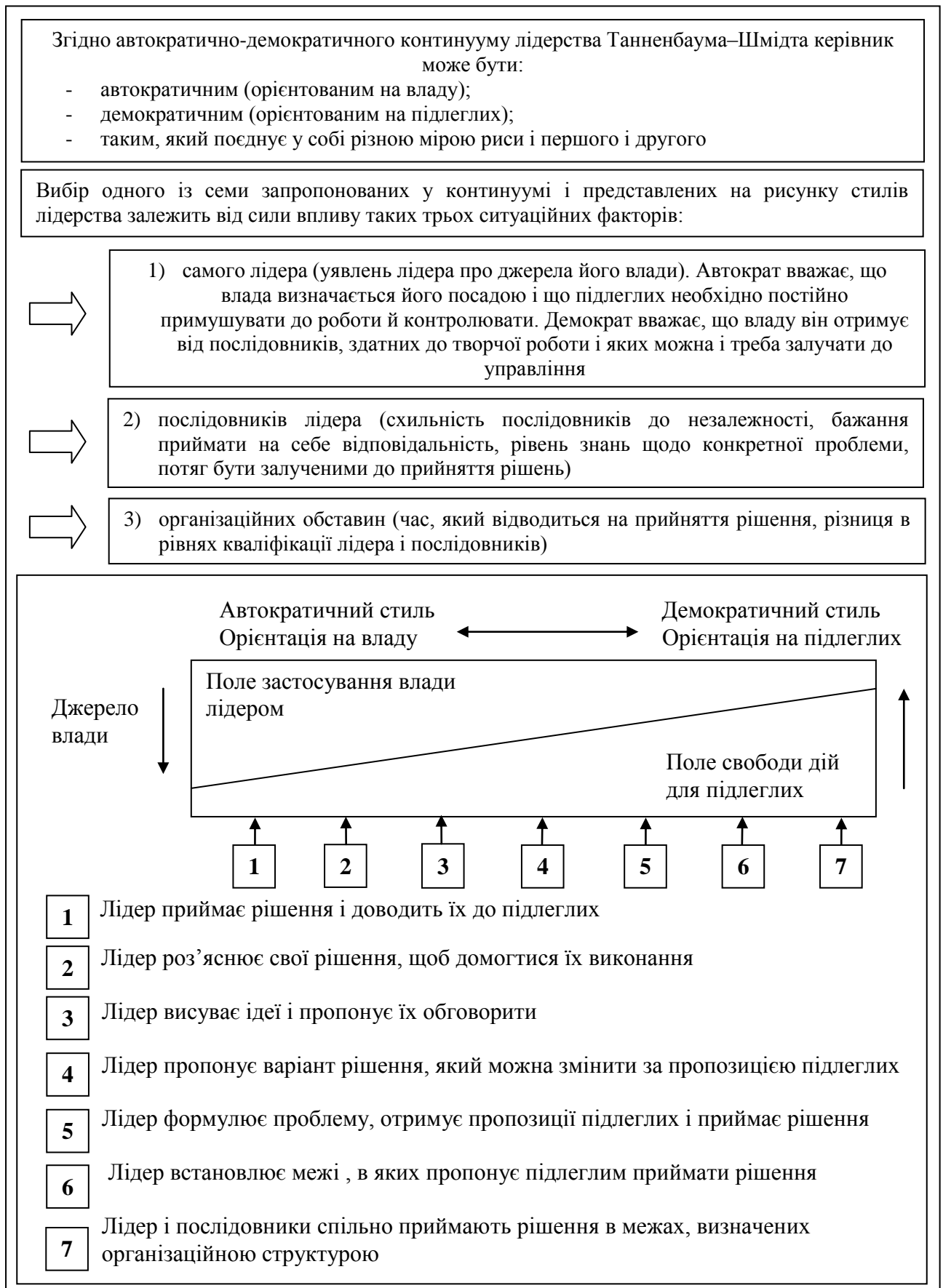


Рис.9.11 Сутнісна характеристика автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума-Шмідта

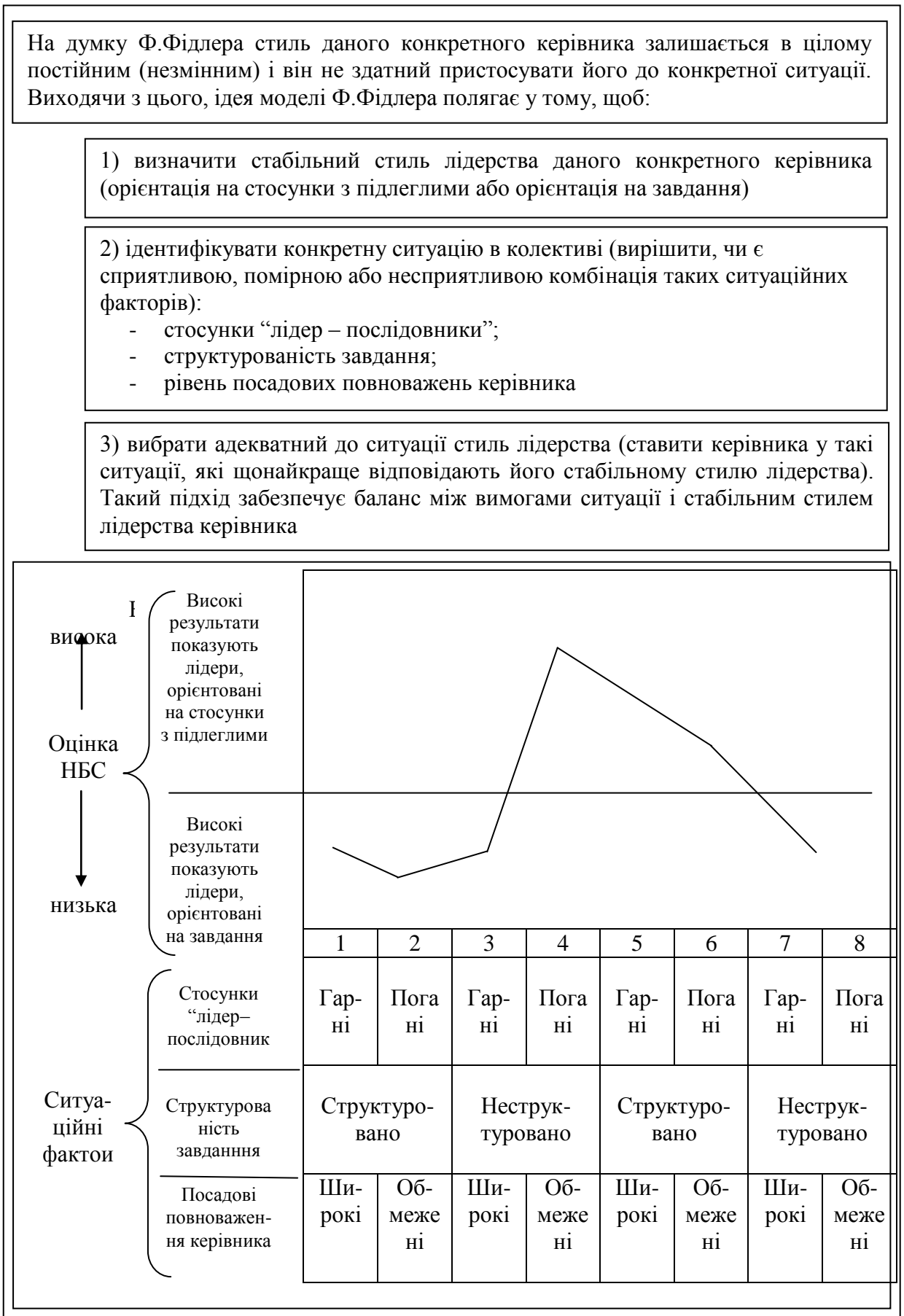


Рис.9.12 Сутнісна характеристика моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера

Згідно моделі лідерства П.Херсі і К.Бланчарда вибір керівником ефективного стилю лідерства, тобто комбінування (сполучання) двох типів його поведінки: орієнтація на стосунки з підлеглими; орієнтація на виконання робочих завдань, залежить від ступеня “зрілості” підлеглих (рівня готовності до виконання робочих завдань)

Складовими категорії “зрілість” підлеглих є:

- “професійна зрілість” або спроможність працювати (знання, вміння, навички щодо виконання конкретної роботи);
- “психологічна зрілість” або бажання працювати (мотивованість щодо виконання конкретної роботи).

“Зрілість” не є постійною рисою підлеглого (підлеглих). Це скоріше характеристика конкретної ситуації, яка згідно моделі може мати чотири стадії.

Сполучання двох вищезазначених типів поведінки керівника в межах даної моделі дозволяє виділити чотири стилі лідерства, кожний з яких відповідає певній стадії “зрілості” підлеглого (див. рис.).

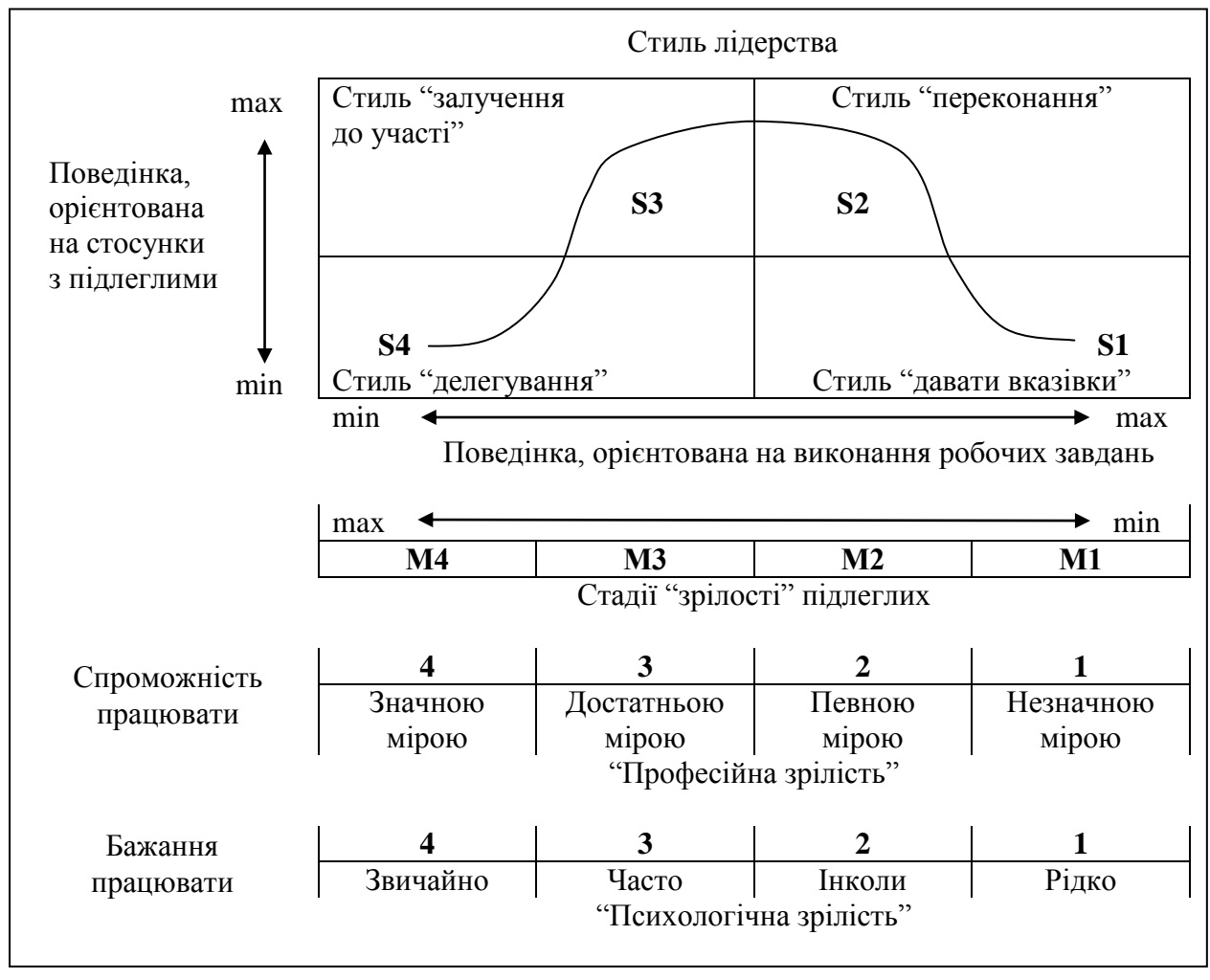


Рис. 9.13 Сутнісна характеристика моделі ситуаційного лідерства П.Херсі і К.Бланчарда

Згідно моделі “шлях-мета” Хауса-Мітчелла існує прямий зв’язок між ефективністю лідерства і рівнем мотивації послідовників. Лідер впливає на мотивацію послідовників

- пояснюючи їм можливі способи досягнення винагородження (допомагає засвоїти зразки поведінки, які призводять до успішного виконання завдань і адекватного винагородження);
- збільшуючи цінність бажаного для них винагородження (ідентифікує найважливіші для них види винагородження).

На думку авторів моделі ефективний лідер - це такий, який допомагає послідовникам йти шляхом, який веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим, як найкраще і найзручніше виконати завдання і завдяки цьому збільшити персональне винагородження

В моделі “шлях-мета” запропоновано такі чотири типи поведінки лідера:

- 1) директивне лідерство – високий рівень структуризації роботи, роз’яснення підлеглим, що і як робити, що і коли від них очікується;
- 2) лідерство, орієнтоване на підтримку – значна увага до потреб підлеглих, до їх добробуту, створення доброзичливого робочого клімату, спілкування з підлеглими на рівних;
- 3) лідерство, орієнтоване на досягнення – встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у тому, що підлеглі спроможні досягти високого рівня виконання роботи;
- 4) лідерство, орієнтоване на залучення до участі – увага до пропозицій і зауважень підлеглих в процесі прийняття рішень, залучення підлеглих до управління

Для оцінки ситуації в моделі “шлях-мета” використовуються два таких типи ситуаційних факторів:

- 1) характеристики підлеглих (здібності, досвід, кваліфікація, схильність до підпорядкування, уявлення щодо впливу на їх винагородження власних зусиль при виконанні завдання);
- 2) характеристики організаційного середовища (зміст і структурованість завдання, природа формальної системи влади в організації, групова динаміка і норми в робочому колективі)

Модель “шлях-мета” передбачає, що лідери залежно від ситуації здатні змінювати свою поведінку, застосовувати будь-який із зазначених типів поведінки, демонструвати гнучкість у діях, що і дозволяє досягти кращих результатів

Рис. 9.14 Сутнісна характеристика моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла

План семінарського заняття

1. Поняття та природа лідерства.
2. Теорія особистих якостей лідера.
3. Концепції поведінки лідера.
4. Концепції ситуаційного лідерства.
5. Сучасні концепції лідерства.

Контрольні запитання

1. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження” ? Як ці категорії співвідносяться між собою ?
2. Які ви знаєте джерела влади ? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади ?
3. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності ?
4. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства ?
5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера ? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі ?
6. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства ? Що таке стиль керування ?
7. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К.Левіна
8. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо ? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних ?
9. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р.Блейка і Дж.Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці ? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадізму як лідерських стилів ?

10. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта ?

11. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера ? Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера ? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.

12. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланчарда (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).

13. Розкрийте зміст моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).

14. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства ?

15. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами ?

16. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства ? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції ?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми заповніть таблицю за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

**Порівняльна характеристика підходів
до вивчення лідерства**

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1. Основна ідея			
2. Основні завдання (спрямування) досліджень			
3. Основні результати досліджень			
4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. Як пов'язані між собою і чим відрізняються категорії “мотивація” і “лідерство” ?

2.2. “Всі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами”. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням ? Обґрунтуйте свою позицію.

2.3. Чи може менеджер самостійно вибирати свій стиль лідерства ?

2.4. Які із теорій лідерства мають найбільше практичне застосування ?

Поясніть.

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Як співвідносяться між собою категорії “повноваження” та “влада”:

а) вони ідентичні

б) влада частково визначається повноваженнями

в) повноваження визначаються владою

2. Лідерство можна визначити як:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих
- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей
- г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей

3. Вплив -це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих
- в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи
- г) здатність впливати на інших людей
- д) немає правильної відповіді

4. Якщо виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то впливаючий володіє:

- а) владою винагородження
- б) експертною владою
- в) традиційною владою
- г) владою примушування
- д) еталонною владою

5. Згідно теорії “життєвого циклу” П.Херсі та К.Бланчарда ефективність стилю лідерства залежить від:

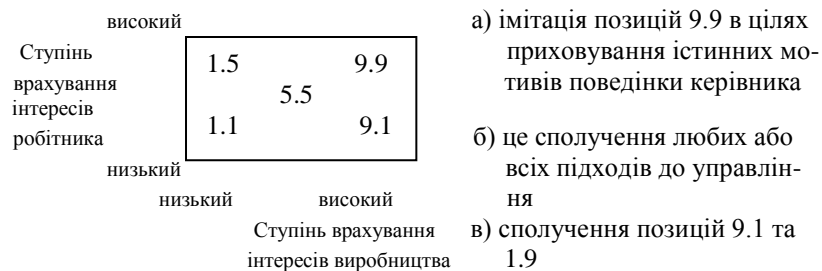
- а) особистих якостей керівника
- б) ступеня “зрілості” виконавців
- в) обсягу повноважень керівника
- г) характеру потреб виконавців

д) характеру завдань, що виконуються

6. Якою повинна бути “зрілість” виконавців, щоб, на думку П. Херсі та К. Бланчарда, керівник міг використовувати стиль лідерства S1:



7. Патерналізм як стиль керування, виділений Р.Блейком та Дж.Моутон в доповнення до п’яти “чистих” стилів - це:



II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

8. В дослідженнях з теорії лідерства виділяють наступні підходи:
- з позиції особистих якостей лідера
 - з позиції адміністративних важелів управління
 - з позиції поведінки лідера
 - з позиції врахування впливу ситуаційних факторів
 - з позиції послідовності етапів процесу управління
9. Для автократичного стилю керування характерні:
- централізація повноважень
 - добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими

- в) високий ступінь структуризації робіт
- г) апеляція до потреб більш високого рівня у робітників
- д) орієнтація на дотримання чисельних правил та інструкцій

10. Вчені університету штату Огайо запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:

- а) “увага до підлеглих”
- б) “здатність впливати на підлеглих”
- в) “ініціювання структури”
- г) “здатність враховувати ситуацію”
- д) “колективне управління”

11. До стилів лідерства, які виділили Р.Блейк і Дж. Моутон належать:

- а) “режим підпорядкування керівнику”
- б) “інструментальний стиль”
- в) “давати вказівки”
- г) “фасадизм”
- д) “організаційне управління”
- е) “колективне управління”

12. В моделі автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума-Шмідта враховані такі ситуаційні фактори:

- а) уявлення лідера про джерела його влади
- б) час, який відводиться на прийняття рішення
- в) посада, яку займає керівник
- г) структурованість завдань підлеглих
- д) схильність послідовників до незалежності

13. В моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла виділені такі типи поведінки лідера:

- а) директивне лідерство
- б) лідерство, орієнтоване на підтримку
- в) лідерство, орієнтоване на досягнення
- г) лідерство, орієнтоване на залучення до участі
- д) лідерство, орієнтоване на завдання
- е) лідерство, орієнтоване на людину

14.В основу ситуаційної моделі Ф.Фідлера покладено наступні передумови:

- а) стиль керівника залишається в цілому постійним (стабільним)
- б) керівник не може пристосувати (змінити) свій стиль керівництва до конкретної ситуації
- в) керівник легко адаптує свій стиль до зміни ситуації

15.В моделі Ф.Фідлера враховуються наступні ситуаційні фактори:

- а) “зрілість” виконавця
- б) ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень
- в) посадові повноваження керівника
- г) можливість структурувати завдання для підлеглих
- д) потреби підлеглих

Термінологічний словник

Влада - можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив - поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Лідерство – здатність чинити вплив на окремі особи та групи осіб в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Повноваження - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Стиль керування – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 189-211.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 402-408, 469-526.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 464-491
4. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – с. 319-327
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 243-265.
7. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002. – с. 432-466.
8. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 305-327.